

大学生创业教育与实践指导

主 编 查良松

副主编 包奕峰 陈 江

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 · BEIJING

内容简介

本书是一门实用性很强的教程,追求“易懂、实用、可借鉴”为编写宗旨和价值取向。本书共分两部分:大学生创业基础、大学生创业实践。重点介绍创业精神、创业要素、创业运行与管理等相关知识和创业案例的解读,力求将理论和实践相结合。

本书的读者对象是高校创业指导教师、在校大学生及有志于创业的社会人士。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

大学生创业教育与实践指导 / 查良松主编. — 北京:电子工业出版社, 2015.1

ISBN 978-7-121-25378-2

I. ①大… II. ①查… III. ①大学生—职业选择—高等学校—教学参考资料 IV. ①G647.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 313565 号

责任编辑:贺志洪 特约编辑:张晓雪 徐 堃

印 刷:

装 订:

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱邮编 100036

开 本:787×1092 印张:12.75 字数:326.4 千字

版 次:2015 年 1 月第 1 版

印 次:2015 年 1 月第 1 次印刷

印 数:4000 册 定价:27.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010) 88258888

编 委 会

主 编：查良松

副主编：包奕峰 陈 江

编 委：（按姓氏笔画）

丁坚江 丁千容 王晓笛 贝仲杰 冯 维 阮雪刚 朱 峰 宋芳琴
沈 菁 沈军华 张 柳 张 朋 杨 越 陈艳琴 苗春苗 金 冰
金初扬 赵烁宁 钟凤阳 胡 洁 贾 敏 诸葛媛 郭玲珊 章 峰
屠彦奇



21 世纪属于“创业时代”，鼓励和推进创新创业，已成为包括我国在内的许多国家竞相实施的国家战略。创新是以新思维、新发明和新描述为特征的一种概念化过程，是人类特有的认识能力和实践能力，是人类主观能动性的高级表现形式，是民族进步和社会发展的不竭动力。创业是在创新基础上的大胆前行，也是创新精神向创业实践转化的中介。近年来，我国政府从中央到地方都在大力引导和鼓励创业，为创业者营造良好的创业环境，出台了诸多政策制度支持。创业已经成为当今社会一大关注热点，推动着社会经济不断发展。

高校作为人才培养的主阵地，肩负着培养社会经济产业大军领头羊的历史使命，正在将大学生创业数量和创业质量引入高校人才培养质量体系之中，把创新创业作为高校毕业生就业及未来发展的重要途径。据浙江省教育评估院对省内 102 所高校 16.8 万 2013 届毕业生调查统计，全省平均创业率达 4.6%，其中高职专科达到 6.01%，更有一些高校达到 16% 以上的创业率，这是一支非常庞大的大学生创业队伍。调查也显示，大学毕业生通过创新创业不仅可以更好地达到学生自我实现的目标，更可以创造一大批就业岗位，提升社会整体就业水平。这些创业者都通过在大学读书期间的一些创新创业行为实践来积累经验，认识企业，了解市场，从而在毕业创业时寻找到合适的创业项目，彰显了高校开展创业教育的价值引领。

针对当前大学生创业教育、创业实践特点，我们组织了二十余位具有一线创业教育实际经历和经验的教师，编写了这本《大学生创业教育与实践指导》，旨在通过简单易懂的文字和实际案例，传授大学生创业所需的各种知识与技能，唤醒大学生潜在创业意识，树立正确的创业思维，强化



创业能力锻炼。也为高校从事创业教育的教师 and 有志于创业的人士作为教学参考和阅读材料之用。

在编写过程中，编写组成员结合自身实际的教学和实践指导，参阅了大量的文献资料，也吸收了许多同行著作的精华。由于编者水平和实践经验的局限，难免有不当之处，敬请同行专家与读者批评指正，也希望大家能不吝赐教，提出宝贵意见与建议，使本书更加完善。同时，因编写引用多样复杂，有些未能一一标注作者，在此表示歉意和谢意。

编 者

2014 年 12 月





第一篇 大学生创业基础	1
第一章 创业的关键要素.....	2
第一节 创业资源	2
孙坚：创业要素与企业家精神	5
8 个途径获取创业第一笔启动资金	8
天使投资人王峰的游戏创业经验分享	16
第二节 机会识别	22
电商创业机会：最容易被互联网影响的 10 种商品....	23
时刻准备着——去发掘创业机会	26
雅虎与杨致远	29
史玉柱：企业家的素质，信誉重于生命	37
第三节 创业团队的建设和管理.....	40
创业团队：找对人就成功了 90%.....	41
创业团队该如何沟通与处理矛盾？	49
亲身经历：一个创业团队是怎么 Game Over 的	53
第二章 创业者应具备的精神和品质	61
第一节 创业精神	61
创业精神其实是一种综合的管理理念	63



第二节 大学生创业需要的素质和品质	66
创业精神在中国	70
王石：登山如人生	77
第三章 开办企业的流程及其相关手续	79
视美乐——中国第一家大学生高科技公司	97
麦当劳的选址策略	98
第四章 新创企业运行管理	100
第一节 新创企业的准备	100
企业管理的十九大黄金定律	104
第二节 新创企业管理	111
第三节 企业经营风险预防	117
如何控制企业经营风险？	120
三个清华人的创业故事	127
 第二篇 大学生创业实践	 133
模块一 创业案例精选	132
模块二 绍职优秀创业案例及创业者榜单	148
模块三 创业者说	167
 参考文献	 194



第一篇

大学生创业基础

第一章 创业的关键要素

第一节 创业资源

第二节 机会识别

第三节 创业团队的建设和管理

第二章 创业者应具备的精神和品质

第一节 创业精神

第二节 大学生创业需要的素质和品质

第三章 开办企业的流程及其相关手续

第四章 新创企业运行管理

第一节 新创企业的准备

第二节 新创企业管理

第三节 企业经营风险预防



第一章

创业的关键要素

创业的关键要素包括资源、机会、团队。

第一节 创业资源

一、定义

所谓资源，就是指对于某一主体具有支持作用的各种要素的组合。而对于创业者来说，只要是对其创业项目和创业企业的发展有所帮助的要素，都可以归入创业资源的范畴。创业资源当中最基本的资源是人员、资金和创业项目，除此之外还包含了诸如技术支持、销售渠道、咨询机构、潜在顾客甚至政府机构在内的各种内容。主要表现为：创业人才、创业资本、创业机会、创业技术和创业管理等。

二、创业资源条件

主要包括几个方面：

- ★ 业务资源 —— 赚钱的模式是什么？
- ★ 客户资源 —— 谁来购买？
- ★ 技术资源 —— 凭什么赢取客户的信赖？
- ★ 经营管理资源 —— 经营能力如何？
- ★ 财务资源 —— 是否有足够的启动资金和后续资金？
- ★ 行业经验资源 —— 对该行业资讯与常识的积累；
- ★ 行业准入条件 —— 某些行业受到一些政策保护与限制，需要进入资格或条件；
- ★ 人力资源条件 —— 是否有合适的专业人才，也许你不专业，但必须有专业人才帮助你。

以上资源，创业者不需要 100% 的具备，但至少应具备其中一些重要条件，其他条件可以通过市场化方式来获取。比如，创业者如有足够的财务资源，其他资源欠缺也可以弥补；如果有足够的客户资源，其他资源的欠缺也容易改变。


三、创业资源种类

在创业过程中，按照资源对企业成长的作用我们将其分为两大类，对于直接参与企业日常生产、经营活动的资源，我们称之为要素资源；未直接参与企业生产，但其存在可以极大地提高企业运营的有效性资源，则称之为环境资源。

（一）要素资源

场地资源	创业场地内部的基础设施建设，例如物业管理、环境安全、网络和通信系统等	
资金资源	资金资源是新创企业进行产品研发、生产销售的资金保证	
人才资源	人才资源是指杰出的、优秀的人力资源，着重强调人力资源的质量。人才资源所带来的智力和技术资源是企业能不断创新的源泉	
管理资源	专业高效的企业管理理念和模式可以保障企业运营方向的正确性和团队的效率	

（二）环境资源

政策资源	创业活动需要相应的政策扶持，只有在政策允许和鼓励的条件下，企业才能获得更多的国内外人才、贷款、投资、各种服务与优惠等	
------	--	--



信息资源	对于新创企业来说,丰富、及时、准确的信息可争取到更多的生产要素资源,可以为创业者制定研发、采购、生产和销售的决策提供指导和参考	<p>中国IT安全市场规模及预测(2011-2017年)</p> <table border="1"><thead><tr><th>年份</th><th>市场规模(亿元)</th><th>同比增长率(%)</th></tr></thead><tbody><tr><td>2011</td><td>100</td><td>10.0%</td></tr><tr><td>2012</td><td>110</td><td>10.0%</td></tr><tr><td>2013</td><td>120</td><td>9.1%</td></tr><tr><td>2014</td><td>130</td><td>8.3%</td></tr><tr><td>2015</td><td>140</td><td>7.7%</td></tr><tr><td>2016</td><td>150</td><td>7.1%</td></tr><tr><td>2017</td><td>166.1</td><td>11.1%</td></tr></tbody></table> <p>来源: IDC 中国IT安全硬件、软件和服务市场, 2013-2017</p>	年份	市场规模(亿元)	同比增长率(%)	2011	100	10.0%	2012	110	10.0%	2013	120	9.1%	2014	130	8.3%	2015	140	7.7%	2016	150	7.1%	2017	166.1	11.1%
年份	市场规模(亿元)	同比增长率(%)																								
2011	100	10.0%																								
2012	110	10.0%																								
2013	120	9.1%																								
2014	130	8.3%																								
2015	140	7.7%																								
2016	150	7.1%																								
2017	166.1	11.1%																								
科技资源	对于新创企业来说,积极引进寻找有商业价值的科技成果,加强产学研合作,有助于加快产品研发速度,为企业在市场上的竞争提供有力的优势																									
品牌资源	新创企业可将大学或优秀企业的品牌,科技园或孵化器的品牌,以及借助社会上有影响力的人士对企业的认可作为利用资源																									

四、创业资源的作用

创业者获取创业资源的最终目的是为了组织这些资源追逐并实现创业机会,提高创业绩效和获得创业的成功。无论是要素资源还是环境资源,无论它们是否直接参与企业的生产,它们的存在都会对创业绩效产生积极的影响。

1. 要素资源可以直接促进新创企业的成长

(1) 场地资源:任何企业都要有生产和经营的场所,高科技创业企业也不例外,这是企业存在的首要条件之一。如为科技人员提供舒适的研究开发环境和高速网络通信系统,为市场人员提供便捷的商务中心和配套设施等,将有助于新创企业更快更好地成长。

(2) 资金资源:充足的资金将有助于加速新创企业的发展。高科技新创企业无论是进行产品研发还是生产销售,都需要大量的资金。而且,新创企业往往由于资产不足而缺乏抵押能力,很难从银行得到足够的贷款,这更使得资金资源成为企业高速发展的瓶颈。因此,如何有效地吸收资金资源是每个创业者都极为关注的问题。

(3) 人才资源:人才对于高科技企业的成长和发展已经越来越重要。事实上,当代企业管理中的人才已经由传统的“劳动力”概念转变为“人力资本”的概念。高素质人才的获取和开发,成为了现代企业可持续发展的关键;而对于高科技企业来说,因为其更大的知识比重,人才资源则更为重要。

(4) 管理资源:高科技企业的创业者大多是科技人员出身,他们本身具备较强的

科研能力,但是对于企业管理知识往往有所欠缺,很多高科技创业企业都失败于管理不善,这意味着拥有一套完整而高效的管理制度是新创企业的宝贵资源。当然,在企业缺乏这一资源时,专业的管理咨询策划将有助于提高新创企业的生产和运作效率。

(5) 科技资源:高科技新创企业主要是研发和生产科技产品,科技资源的重要性不言而喻。积极引进寻找有商业价值的科技成果,加强和高校科研院所的产学研合作,将有助于加快产品研制和成型的速度,缩短产品进入市场的时间,为企业的市场竞争提供有力支持。

2. 环境资源可以影响要素资源,并间接促进新创企业的成长

(1) 政策资源:从中国的创业环境看,发展高科技企业需要制定相应的扶持政策,只有在政策允许和鼓励的条件下,新创企业才能获得更多的国内外人才、贷款和投资、具有明确产权关系的科技成果、各种服务和帮助以及场地优惠等。当然,政策资源是公共资源,所有同质的高科技企业都可以享受,但新创企业更应该重视政策资源。

(2) 信息资源:专业机构对于信息的搜集、处理和传递,可以为创业者制定研发、采购、生产和销售的决策提供指导和参考。对于高科技新创企业来说,由于竞争十分激烈,就更加需要丰富、及时、准确的信息,以争取到更多的要素资源。这种信息如果由创业者通过市场调研分析获得,成本可能过高。因此,常常由专业机构提供。

(3) 文化资源:文化资源是企业发展中重要的一环,对于新创企业来说,文化资源尤为珍贵。硅谷成功的一个很重要的原因是因为那里的浓厚文化氛围,如鼓励冒险、容忍失败等。文化,对于创业企业和创业者有着极大的精神激励作用,令新创企业以创业更强的动力和能力有效组合要素并创造价值。

(4) 品牌资源:创业企业所置身的环境也具有一定的品牌效应。例如,优秀的孵化器能为高科技创业企业提供品牌保证,这可以提高政府、投资商和其他企业对在孵企业信誉度的估价,有助于提升新创企业获取资金、人才、科技、管理等资源。创业者要善于利用品牌资源,扩大新创企业和品牌之间的互动,以增强社会影响力。

【阅读模块】

孙坚：创业要素与企业家精神

导语:如家酒店集团 CEO 孙坚想实现自己的商业梦想,你要有将市场撕咬开的“疯狗精神”,还要敢搏,并做到忍受、奉献、牺牲。



想实现自己的商业梦想，你要有将市场撕咬开的“疯狗精神”，还要敢博，并做到忍受、奉献、牺牲

编者按：据搜狐财经 4 月 22 日，在搜狐财经与复旦大学管理学院、每日经济新闻联合举办的“搜狐企业家论坛”上，如家酒店集团 CEO 孙坚就创业和管理等内容，与现场听众分享了自己的心得。回顾了如家的成长历程后，孙坚表示，有梦想、有感染力、有忍耐力的创业者更容易成功。孙坚指出，除了创业者自身应具备的这几点要素外，企业在进入市场时，企业家还要具备敢于“撕”开市场等精神，使企业获得长续发展。

以下为孙坚观点摘录。

如家是一个非常年轻的企业，十年之间，我们从事的是经济型酒店，俗称“招待所”，只不过是加上了“豪华”两个字，所以“豪华招待所”也是我们对经济型酒店的一种诠释。在过去的十年当中，如家是如何从没有成长到今天这样的规模的，我想这不是我一个人能够诠释清楚的，更多的是一群人，一群如家人在这十年当中不断努力的结果，跟大家分享的是我们这群人在这十年过程中的点点滴滴。

我们在创业初始其实是带有目标性的区间，主要是如何去发现机会，发现那些优良的“种子”。其实，你需要关注到客人、市场、行业和产品这四个纬度，只要方向是对的，就可以找到更多“种子”，你的企业就会有一个符合消费者的前提。

中国酒店不是以经济、市场作为主导的商业模式，本身是不能完全市场化的，更不能达到真正意义上的商业投资模型。我们就做了加法和减法，突出了顾客关心的，减去了商业模型本身不能承受，而顾客又不能真正感受到的。需求有“Needs（需要）”和“Wants（想要）”之分，需求是需要解决的实际困难，“Wants（想要）”是一种心理上的期望。找准真实的顾客需求，将其最大化，这最容易击中消费者心理最柔软的部位。

“布种”就是一个创业的过程，你需要认真筛选。实现你的商业模型，需要企

业家精神，第一是“疯狗精神”。2002年，绝大多数人是不知道经济型酒店的，前几年创业的过程中，如家的同事用这样一种精神去“咬”顾客。（他们对顾客说，）“请你到我这里住，你体验得好可以再选择，感觉体验不好可以不选择。”十年前，你就是在“求”，求了之后还要“藏”在那边，死皮赖脸地把他们抓过来，靠产品服务留住顾客，所以创业真的不容易。

第二，要有奉献精神。拼搏是有风险的，但企业要敢搏。对于创业企业来说，忍受、奉献、牺牲，这是一定要（有）的。

此外，还要具备主人翁精神。这个店就是你自己的，你把它当做自己的事情来做，这是一个企业能不能做成的重要方面。这是我们在创业过程中两个最重要的要素，一是找到要做什么，二是找到之后就要做，义无反顾地做下去。

很多时候，要考虑如何把你的发展布局形成一种战略。一个好的战略布局，既要有宏观的、对于全国布局的构思，同时还要有局部地、有针对地布局突破。我们第一个进入这个市场，那么我们的先发优势能不能持续，我们能不能比人家 Move 得更快？这就是毛主席的“运动战略”。我要运动，要走得比别人更快。

在酒店发展的核心布局上，必须尊重和捍卫标准。什么叫做标准？我们有如家的“圣经”，从岗位规范到业务学习、职务晋升，每个员工都在朝着一种标准的方向往前走。在创业过程中，一定要在核心布局上专注、坚守，这样才能形成 Stabilization（常态），形成稳定的服务、经营水平。

还有就是归属（感）。邓小平说：“发展是硬道理”，一个企业一定要能够创造一种发展的环境，提供更多的资源平台以及学习和晋升的机会，这样才有更多的人愿意找这种归属。

在企业发展的不同阶段，管理方式也是不一样的。在创业阶段，更多是以小搏大，创造个人英雄主义，因为那时候要的是结果。但是当企业开始（做大后），管理就变成了一种平衡的过程，强调的是建立一种机制、平台和系统，这时个人英雄主义要变成团队英雄主义的概念，不能为了突出一个人影响其他人。企业往大的方向走时，必须要更加系统化和规范化，否则它就很难作为一个整体来运作。

（创业者）首先要有梦想。一定要有信念，坚信终有一天会梦想成真。如果你都不相信它有一天会变成现实，那肯定是不能实现的。

其次，创业者要有感染力。感染力是财富，这张“饼”可能比意大利比萨还美味，这就是它的感染力。

最后，创业者要有忍耐力。因为创业的过程绝对不是一帆风顺的，挫折一定比成就要多，所以如果你不能忍受，不能承受，那么你就早早地不在这个阵营当中





了。作为一个创业企业，看中了这种东西，只要你相信它，就去搏，然后就要争取搏出一个结果出来，谢谢。

资料来源：创业邦，据搜狐财经文字实录整理，有删节。

五、创业资源获取的途径

创业资源的获取主要是指创业者或创业企业通过某种方式获得所需的、必要的以及关键的资源，这也是企业内部与外部相结合的资源整合过程。创业资源获取的途径主要有三类，即购买、联盟和并购。从具体的划分上来说，创业资源获取的途径主要有如下所示的几个具体形式。

途径	解释	特性
个人自筹	利用个人储蓄或向亲戚朋友们借款	这是个人创业资金来源的最有效，也是最便捷的方式。但也潜藏风险和机会性
小额贷款	以解决符合一定条件的待就业人员从事创业经营自筹资金不足的一项贷款业务，包括自谋职业、自主创业或合伙经营和组织起来创业的开办经费和流动资金	其特征是额度较小、无担保、无抵押、服务于贫困人口
风险投资	风险投资是由职业金融家投入到新兴的、迅速发展的、具有巨大竞争潜力的企业中一种权益资本	风险投资旨在促使高新技术成果尽快商品化、产业化，以取得高资本收益的一种投资过程
中小企业创新基金	创新基金目的是通过吸引地方、企业、科技创业投资机构和金融机构中小企业技术创新的投资	创新基金支持的项目应当是符合国家产业政策有望形成新兴产业的高新技术成果转化项目

【阅读模块】

8 个途径获取创业第一笔启动资金

导读：创业伊始，创业者需要一笔启动资金来购买设备和原料、租用办公场地、招聘工作人员等等，这些都需要开支。创业邦之前的文章介绍了8个简便方法估算创业资金，但了解创业启动需要花费多少资金后，第一笔启动资金从何处而来？

很多创业故事都已经告诉我们，富裕的启动资金绝对会帮助你在创业路上少走一些弯路。创业邦总结了8种获取启动资金的方法，还有一些创业前辈们针对每种方式提出的建议，希望对你有所帮助。

1. 自己的积蓄

总的来说，成功的企业家的创业资金有30%来自于自己的积蓄。从萌生创业想法到最终付诸实践，期间过程中总会有机会让你攒下积蓄。“先打工赚钱，再出来创业”也成为了许多创业者的路径规划。



★ 李立寅（大学生创业者）建议：最好不要盲目创业，尤其是大学生们，可以先在校打工或是先就业。这样不仅可以筹集创业资金，而且能够积累经验和资源。

2. 向家人、朋友借钱

向家人朋友借钱，应该是很多创业者采取的方法。优势是成功几率高、投资和利息条件更优惠，而且能够更快拿到钱。但随之而来的问题也有父母可能会插手公司；如果创业失败，可能会一辈子对他们有负罪感。



★ 杜开冰（私企老板）建议：借钱，首先要考虑借多少合适。“合适”就是不要贪多，创业资金5万元和150万元，在我看来，对于一个初次创业者，毫无区别。假如都倒闭，存活的时间上也差不多。搞不好，5万元那位通过精打细算，反而还撑得久些。创业应该从力所能及的项目开始。



3. 合伙经营

不少人选择合伙创业的方式来减轻创业初期资金的压力，人多力量大，一个出几万，10万元20万元的启动资金很快凑拢。但是请注意，用了别人的钱创业——虽然只是一部分——就得面对那个人将会给你带来的风险。



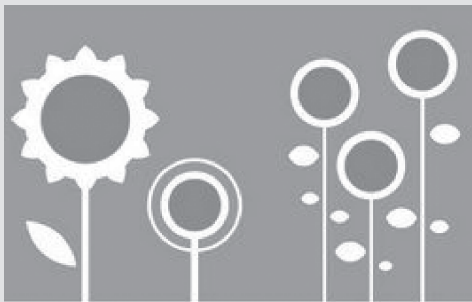
★ 周文明（重庆中交科技股份有限公司董事、总经理）建议：一开始最好是两个人合伙。这样的合伙只需要考虑两个人的创业匹配度：首先你们两个的能力是不是互补。互补的才能发挥最大的作用，否则容易造成内耗和浪费，短板没人能补上，整体能力就会打折扣；其次你们的价值观是否统一；第三，有没有容错能力。出了问题相互指责推诿，所以现在好多合伙创业最后以好友绝交收场。

所以，用别人的钱创业，看着筹资轻松，风险和问题却从资金层面转移到合伙人层面，我们仍然不能放松警惕。

4. 加入孵化器 / 赢取创业基金

很多城市的创业园区、政府机构都有为创业者提供创业基金的政策和孵化器，提供办公的场所和初始基金；一些知名创业扶植服务机构、基金也会定期举办创业大赛、Demo 活动。用赢取创业基金的方式筹集创业的“第一桶金”，不失为一个高效、可行的办法。但同时也要求创业者具备足够的实力，从众多申请者中脱颖而出。

如创业邦最近推出的“创新中国孵化计划”，由创业邦天使基金会为每家入孵企业提供 50 万～200 万元的启动资金，帮助创业企业渡过早起最艰难的时刻。



★ 李程（谛听科技创始人、CEO）建议：创业者应该多参加同行业的创业者活动，这些创业活动不仅是给予创业者激励，也创造了很多创业经验交流的机会。同样，社会、媒体和政府等都给予了创业很多的关注和支持，这种思想的碰撞对创业者是很有价值的。

5. 找投资人“要钱”

天使投资主要面向的是初创期和种子期的企业，投资资金数量都比较少，一般几万到几十万不等，而且投不投、投多少资金主要依据投资者个人的眼光和喜好，遇到合适的项目就可以立刻拍板。一起来看看国内几名天使投资人的部分投资判断标准。

（1）蔡文胜

◎ 团队是第一要素，要有诚信，学习能力，创业激情。

（2）雷军

◎ 专注、专注再专注：会不会在细分领域里做到数一数二，能否做到市值 10 亿美元规模？

（3）徐小平

◎ 创业者要对自己的项目要有理性的狂热，狂热的理性。对自己的创业项目有狂热自信的人，狂热而理性自信的人，要 Crazy！



★ Yaniv Nizan（为移动游戏提供应用内消费方案的创业者）建议：说服私人投资者不同于说服 VC。大多数你面对的天使都很有成就、热衷于建造基业并乐于助人。但是他们不希望被视为是自己财产的代理人。当与天使们接触时，尊重他们已有的成就尤为重要。要让天使们觉得他们是企业前进的动力，并请他们帮助介绍更多机会。

6. 申请银行贷款

很多人认为找银行，金额大了批不下来，再加上对政策、手续的不熟悉，觉得审查会很麻烦，投入的时间和精力成本有些不划算。但实际上，很多银行都设有小额担保贷款，在必要时可用于满足企业日常生产经营的资金周转，帮助创业公司



突破瓶颈。创业邦收集了3家银行的小额信贷产品介绍如下：

(1) 绍兴银行：“科技之星”小企业贷款业务

贷款利率优惠、贷款门槛低，企业不需要向银行提供其他担保措施。成功申请后，企业还将能够优先获得科技主管部门的科研经费、基金补贴，优先获得各项科技资质评定等的扶持待遇。只需向当地科技部门或绍兴银行当地经营机构申请办理科技之星业务，提交企业知识产权、创新项目的证明材料，即可办理。

(2) 北京银行：“科技链”

符合以下条件的客户可以向北京银行申办：下游经销商成立时间为两年及以上；经销商与集团客户合作时间为一年及以上，且商业交易信誉良好；借款人和主要经营者在人民银行征信系统中信用记录良好，或虽有不良信用记录但能提供非恶意欠款的证明；贷款用途为借款人专项支付集团客户货款。

(3) 浦发银行：微小宝

小额、信用、灵活是其系列授信产品的主要特征。根据小微企业的成立年限、交易记录、销售收入、赢利能力、还款来源等情况，结合企业的上下游、在银行的金融资产、结算占比以及使用的金融产品数量进行综合评估，在符合银行准入条件的基础上给予企业小额信用贷款。



★ 李茂青（企业咨询公司 CEO）建议：很多人认为申请贷款的门槛有点高，但我认为这是有必要的。对于创业者来说，申请贷款毕竟有风险。创业者一定要先认清自己的还贷能力，这样才能提高申请贷款的成功率。

7. 众筹募资

创业者可以把自己的产品原型或创意提交到众筹平台，发起募集资金，由感兴趣的人来捐献指定数目的资金（捐助者可以在项目完成后，得到一定的回馈，如这个项目制造出来的产品）。有了这种平台的帮助，任何想法的人都可以启动一个新产品的设计生产。

现在,有越来越多的国外创业者开始在 Kickstarter、Indiegogo 等众筹网站募集资金,国内也出现了很多出色的众筹平台如天使汇、大家投、点名时间、追梦网等等。目前,创业股权式的众筹在中国已经有了不少案例,也获得了社会的极大关注。对于绝大部分创业者来讲,创业股权式众筹的先锋式尝试可以帮助他们有效的找到资金。



Brian John Mitchell (在众筹迷你漫画书活动): 当你发起集资活动时,你不只是销售产品,你也在推销你自己,推销你的故事以及这项活动将成为新的事业组成部分的兴奋。比起实际收到一个很酷的产品,有些人更感兴趣的是他们能为发起一件伟大的事情做点贡献。记住这一点,利用讲述一个令人信服的故事并提供理由来支持你的企业。

8. 其他渠道

典当贷款: 典当期限短则 5 天,长则半年,到期还可以延期; 典当金额少则几百元,多则上百万、上千万元,这些都可以双方协商约定。小企业的扩张发展选择典当贷款,不失为一种有效的融资方式。



P2P 贷款: 如果需要少量营运资金,可以尝试一下 P2P 的贷款网络,在网上寻找合适的贷款人和借款人。

解决了启动资金,你做好创业准备了吗?



六、资源整合

这一步骤从确定创业者现有资源开始。事实上，对于资源状况需进行分析，特别是要把对创业十分关键的资源与其他不是那么重要的资源加以区分。需要注意的是，创业者不应低估其所需创业资源的数量及其多样性，创业者还应对于缺乏资源或资源不适合给创业带来的影响做出清醒的估计。另一个重要的问题是，如何在适当的时机获得适当的所需资源，并在整个过程中尽可能地对创业进行控制。一个创业者应尽量保持对所有权的最大限度的控制，特别在起步阶段更是如此。随着企业的成长，就可能需要更多的新资金的投入，但对于创业者来说，只有在其他方法均无效而万不得已的时候，才应考虑放弃一部分股权来换取新的投资。创业者应进行必要的运筹，尽可能以最低的成本和最少的控制来获取所需资源。

“巧妇难为无米之炊”，在创业过程之中，如果没有足够的创业资源，即使出现了大好的创业机会，创业者也难以迅速抓住并利用这个机会。

（一）创业资源整合策略

创业者能否成功地开发出机会，进而推动创业活动向前发展，通常取决于他们掌握和能整合到的资源，以及对资源的利用能力。尽管与已存在的进入成熟发展期的大公司相比，创业型企业资源比较匮乏，但实际上创业者所拥有的创业精神、独特创意以及社会关系等资源，却同样具有战略性。因此，对创业者而言，一方面要借助自身的创造性，用有限的资源创造尽可能大的价值，另一方面更要设法获取和整合各类战略资源。

（二）新创企业不同类型资源的开发

新创企业的资源可以分为人力资源、物质资源、技术资源、财务资源、市场资源和组织资源六种类型，其中人力资源的定义比较宽泛，可以进一步分为智力资源、声誉资源和社会资源三种。下面介绍人力资源、技术资源、市场资源开发。

1. 人力资源开发

对于新创企业而言，塑造一个以人为本的内部环境，构建共创未来的愿景与机制，使人力资源在动态的使用过程中，实现其自身增值和价值创造，是决定创业成功的关键要素。所以，创业企业必须建立一套行之有效的人力资源管理机制，选任、培养、激励、留住人才，促进新创企业的不断成长。其主要的开发策略是：①明确岗位设置，选任合适的人才；②衡量培训成本，培养优秀的人才；③完善考核机制，激励有为的人才；④培育企业文化，留住最好的人才。



2. 技术资源开发

技术资源是指从事技术活动的人及其在所从事的技术活动中创造、积累的技术财富,包括:技术创新、技术储备、技术积累、技术信息。企业应该通过专业信息平台,行业间的交流,参与专业会议和参观访问,以及与高校科研院所的产学研合作来开发自己的技术资源。通过培养德才兼备掌握先进技术的人才来掌握国内外通用技术、最近技术、成熟技术等,不断提高自己的技术创新能力和产品研发能力,从而占据市场优势。

3. 市场资源开发

市场资源是指企业所控制或拥有的与市场密切相关的资源要素,主要包括各种有利的经营许可权、企业现有各种品牌、企业现有销售渠道、企业现有顾客以及他们对企业产品或服务的忠诚度,以及其他各种能为企业带来竞争优势的合同关系等。现代企业竞争,首先是战略发展能力的较量,其最终目的是占有市场资源,以获得更多、更长久的市场。所以任何企业都必须通过赢得市场需求来赢得竞争。

那么企业如何培植市场资源呢?一是以价值策略赢得市场资源。二是以技术支持产品猎取市场资源。三是以标准化滋润市场资源。四是以独特宣传求得市场。可口可乐总裁说“某一天大火烧掉了我的厂房,但只要我的品牌在,我照样可以重新站起来”。这是因为企业可以没有,但只要市场资源还在,企业就一切都可以从头再来。而如果企业失去了市场资源,就等于失去了市场,那么企业就失去了生存和发展的基础。

(三) 有限资源的创造性利用

资源利用主要指创业者协调各种关系,剥离无用的资源,整合有用的资源。企业通过整合各种内外部的各种资源,实现比市场更好的配置效率,使得资源在企业中被合理的利用。

有限资源的创造性利用体现了对冗余资源的关注和对商业模式创新的潜在推动作用。资源冗余可以包括物质资源的冗余、人力资源的冗余、市场资源的冗余等,而有限资源的创造性利用可以体现在很多资源领域。对于物质资源,企业可以将被别人忽视、遗忘,认为没有价值或用于单一途径的物质资源用于新的用途,开发新价值,要充分利用已有的资源,而不仅仅是努力去寻找新的资源。对于人力资源,企业也可以将闲散的人员或者没有充分利用的人员调用起来,在顾客,市场方面,企业可以从独特的人群中发展潜在市场和消费群,或根据顾客的特殊需求提供专门化的产品或服务。这样专门化的产品或服务不会造成成本的增加。事实上,有限资源的创造性利用不是简单意义上的资源重组。这些资源通常是被认为没有价值而闲置的冗余资源,或者是用于单一用途,没有充分利用的资源,对这些资源重新整合,不仅不会带来损失,而



且可以帮助企业将资源的价值最大化,解决新问题,开发新商机。从本质看,有限资源的创造性利用是通过创新进行价值创造的活动。

【能力模块】

以麦当劳的“麦乐送”商业模式为案例,分析其在有限资源创造性利用中的战略、资源管理方式及利弊。

【阅读模块】

天使投资人王峰的游戏创业经验分享

最近蓝港在线宣布转型移动游戏,原页游、端游虽保持更新但都不再立新项目,已在研发的项目也已封存。这家赶上端游衰落期,错失页游第一发展良机的公司在转型移动游戏后正式推出了 IOS 平台的《王者之剑》,却一下冲到了付费游戏排行榜第一。对于这次转型,这位创业屡遭挫折的天使投资人有何感想?而对于同行创业者有何建议?在今日的全球移动游戏大会上,王峰给出了他的答案。

创业 6 年,一直专注于端游、页游的蓝港在线年内要推 5 款手机游戏,难道是要靠拷贝吗?是否是采取追随市场的策略?对此,王峰指出,过去 10 年 PC 游戏市场,没有一家公司是靠拷贝起来的。他以自己创业 6 年的经历给出答案:“这需要我们内部研发同事比过去 6 年更加努力地抓住自己的创新点,而不是去拷贝。”随后,他以端游市场为例,指出之所以好多优秀产品越来越赚不到钱,而《传奇》却还是赚很多钱就是因为培养了玩家的认同感,玩家投注的是一生的热情,而不是像对拷贝的游戏只存有一夜情,无论这一夜有多么刺激。除了研发外,王峰表示,蓝港在线在审核营销、数据分析和渠道拓展能力上且有一定的基础认知,未来将会涉足一部分代理发行,发布国内的产品。

对创业者说:创业者不要疲于参会。在创业浪潮掀起的今天,国内有着大大小小的会,有很多创业者会频繁地参加会议,或出席演讲,或人际交流,等等。对此,王峰表示,“创业者每场会都来跑,你一定创业不成功”。他认为,创业者最好要想想自己如何挖掘干货,而不是去听别人分享的干货,往往别人分享的干货于自己是没有意义的。创业者要学会自我否定。对于自己之前取得的成就要以自我否定的方式重新认知,这是取得进步的开始。他坦言自己是个缺乏自信心的人,而及时怀疑自己可以促进自己进入下一个全新阶段。

每款游戏都当成最后一站。王峰透露,蓝港在线把发布的游戏当作公司的最后一站,抱有“绝无后路”的态度。如果没有这样的企业态度,即便是再好的策

略、再好的战略，也是徒劳的。微创新是一个伪名词，并没有前途，而企业真正应该做的是复合式创新。在 PC 游戏领域驻足近 10 年的王峰坦言，“我没有看到任何一款游戏是微创新时代大获成功的，它都是在特定的时代抓住了自己的细分领域那个点。”他表示，未来的企业一定是一帮特别懂游戏的人，深入挖掘做出来的产品，而不是投机取巧做的。

关系没用！很多人跑会、做关系、拉兄弟感情，在中国这个人情社会不是没有意义的，但对于过硬的产品则没戏。创业者最好能发自内心地想做一款好产品，只有做好产品，才能站着把钱挣了。

产品要走精品模式。首先游戏原型的设计是无比重要的，作为一家游戏公司，如果在早期的游戏原型不能定义好的话，做的都是骗局。王峰表示，过去蓝港在线在这方面吃了很多亏。其次，一款产品要成功就必须具有一颗完整的心，同时要有上半身的艺术感、下半身的技术活儿，而下半身的技术活儿尤为重要，否则玩家基本不会参与。王峰建议创业者，不要认为游戏公司是所有人都能玩得转的，其实最终成功的产品都是由一帮精英在中间研发，操控才会让大众都接受。

产品营销推广：iOS 拼的是品牌营销；安卓要拼的是联运能力。王峰表示，现在平台越来越重要。他呼吁创业者在安卓平台推广时能够遵守一定的分成模式，不要试图去破坏这样的规则，应该互相尊重彼此的利益，这样整个行业才能良性发展。同时建议创业者要走国际路线，探索如何在海外赚钱。



人才很重要！王峰谈到人才培养时，表示自己会保持与新员工的交流，每周都会有一个新员工的小活动促进彼此交流。他认为人才培养比人才引进更重要。对于培养的人才出走的问题，王峰笑谈“飞了就飞了嘛，飞了帮行业做贡献嘛。在这 6 年时间里，蓝港飞的人实在太多了，我看到飞出去的人至今没有一家超过我们的，反而我们发现今天没有飞的这些人还在公司里，成绩做得越来越好。”在公司建设以及人才培养方面打造慢文化。



王峰坦言自己是个急性子的人，平时遇到问题时希望很快解决问题。但是在创业、打造一家公司的过程中，公司文化的建设以及人才的培养，绝不是当天激动你喊一声就可以解决的，而是需要打造一个慢文化，要做一家慢公司。

资料来源：创业邦 作者：乔立蓉

【测试模块】

创业测试：你的创业能力有多强

你的公司在一座 8 层高的大楼里，你希望自己的工作地点在哪一层？

- A. 1 层
- B. 2 层
- C. 6 层
- D. 8 层

答案解析：

1 层：你的创业意识较强，能从基础出发，脚踏实地，是个较务实的创业者，但有时遇到问题过于犹豫，往往失去好的发展机会。

2 层：你不脱离实际，并有赶超他人的思想和能力，是非常精干的创业者，只是过于机敏，有时反而会失去良机。

6 层：你能抓住机遇迎头而上，具备超强的市场洞察力，能够听从他人的建议，是位非常难得的创业者。

8 层：你好胜，不服输，具有力压群雄之势，有竞争力，对创业充满信心，只是有时需要避免“求胜心切”带来的负面影响。

【总结模块】

一、新创企业如何整合人力资源？

二、新创企业怎样才能最大限度地开发技术资源？

【测试模块】

创业测试：测试你适合哪种创业路？

在过生日那天，你最想得到什么礼物？（请在下列选项中选择）

- 1. 一大束鲜花
- 2. 一辆豪华车
- 3. 一座豪宅

4. 一本好书

5. 以上都不是

解析:

1. 你乐观、积极向上, 浪漫、充满活力, 创业路上的酸楚不会使你颓唐, 虽然没有十足的信心却能激励合伙人前行, 不太适合独立创业。

2. 你较前卫, 个性鲜明, 有主见, 是创业路上的主要核心力。通过努力能够打出一条成功之路, 但过度的自我意识往往造成共同的不满, 建议单独创业为佳。

3. 你是个志向远大的人, 能够不畏创业路上的艰辛, 点点滴滴耕耘自己的事业, 面对成败能屈能伸, 并且具有超强凝聚力, 使员工能够与之同舟共济、开创事业。

4. 你沉着稳重、有勇有谋, 创业中的你能够具体问题具体分析, 面对风险你会思虑再三, 达到稳妥后才会投资, 善于接受新事物的你却不能把握住最好时机。

5. 你开拓性较强, 是个很不错的实务者, 开创事业能独辟蹊径, 抢占市场先机, 但创业路上易布满荆棘。忠告: 遇到挫折千万不要灰心, 坚持下去终会成功!

【训练模块】

班级内三个同学为一组, 成立一个新创企业, 创业项目自定。请分析你们在创业中所需的资源、所具备的资源获取途径和为获得这些资源自身所具备的能力。

【阅读模块】

如何申请个人创业贷款

(一) 学会抵押贷款

张女士自下岗后, 一直想找一条适合自己的创业之路。经过千寻百觅, 张女士看中了黄金地段的沿街商业房一处, 想购入后出租。但房价至少要 90 万元, 她费尽周折也只筹借到了 50 万元, 此时, 她想到了所在地的工行信贷处, 在银行工作人员对房屋进行价值评估后, 银行同她签署了拟购房子抵押的协议, 并向她提供了商用房抵押贷款 40 万元, 期限为 10 年。房子到手后, 她很快就将房子出租, 由于地段好, 每月租金和还贷的利差让她有了一笔不菲的收入。

抵押贷款是指按照担保法规定的抵押方式, 以借款人或第三人的财产作为抵押物而发放的贷款。目前, 银行主要开展的是房屋和汽车的抵押贷款。目前抵押贷款已很普遍。上海浦发银行曾联手“我爱我家”为新楼盘项目做过“押旧换新”的置业升级操作, 其中抵押现有房产, 用贷出的款项支付购买新楼盘项目的房款, 取得



了成功。事实上,在购买汽车、大额电器以及出国旅行或做教育投资时,一旦手中资金运转困难,都可以申请房产抵押贷款。银行推出的这项业务,解决了不动产难变现的问题,提高了消费者资金运转能力并满足了其消费投资需求。专家预测,房产抵押贷款在未来几年将持续走旺。

(二) 活用创业贷款

周先生在去年年初,通过银行取得了汽车贷款,但从严格意义上,该贷款不能算是“消费贷款”,而更应该属于“创业贷款”,因为周先生买车并非为自己享受,而是用于出租营运。创业贷款是指具有一定生产经营能力或已经从事生产经营活动的个人,因创业或再创业提出资金需求申请,经银行认可有效担保后而发放的一种专项贷款。据了解,目前向银行贷款创业在国内早已不是什么稀罕事。除了工商银行上海分行与柯达公司联合推出个人助业贷款,为申请开办柯达快速彩扩店的业主提供信贷融资外,上海浦东发展银行也与联华便利签约,推出了“投资7万元,做个小老板”的特许加盟计划,农业银行上海金山支行还通过成功发放一笔200万元的个人创业贷款救活了一家濒临倒闭的企业,取得了银行、企业、个人“三赢”的好效果。据最近开展的一项专题调查显示,上海有80%的被调查者表示想尝尝“当老板”的滋味,而要当老板除了要有一个好的投资项目,还需要必要的启动资金。创业贷款与高利贷、向亲友借钱等方式相比,不失为一条上策,其安全性、稳定性是民间借贷所无法比拟的。

想开一家柯达彩扩店连锁加盟店的刘先生,需要9.9万元的启动费用。而他目前手中现金只有5万元,但在银行有一张10万元的定期存单,由于提前支取会造成较大的利息损失。在银行理财师的建议指导下,他办理了定单质押贷款,获得了银行7万元的贷款。既及时筹齐了创业资金,又避免了提前支取的几千元的利息损失。目前,银行设置了以存单、国库券、保单、个人信用等信贷资源为质押的个人贷款。现在较普遍的是存单、国库券质押。需要特别指出的是,无论办理何种贷款,都必须按照合同的要求按期偿还本息,如果不能按时还款,银行会收取一定的滞纳金,并会根据情况采取扣收抵押、质押物,追究担保方责任等措施。另外,银行还会将借款人的信用情况记录为“不良”,信用制度完善后,借款人一旦有了不良记录,那么在各家银行都会遭到“封杀”。



【总结模块】

1. 什么是创业的资金资源，人才资源？

2. 资源获取的形式有哪些？





第二节 机会识别

识别与评估市场机会是创业过程的起点，也是创业过程中一个有关键意义的阶段。许多很好的商业机会并不是突然出现的，而是对于“一个有准备的头脑”的一种“回报”，或是当一个识别市场机会的机制建立起来之后才会出现的。

创意无疑正是创业者开始进入创业的起点。不是每一项创意都能成为新创企业，可是溯本追源，每一个新创企业的雏形都曾经不过是创业者脑中的创意而已。然而，实际中的创意纷乱繁杂，呈现各种各样的表现方式是一项尚停留在实验室中的研究成果，有的是一套全新的经营方案，有的甚至只是一个脑子灵机一动的点子，这种独具一格的创意往往能使创业者有如天降奇兵一般迅速占领市场。

机会不等同于创意，从某种意义上来说，机会是创意的一个“子集”，机会拥有大多数创意所不具备的一个重要特征：能满足顾客的某种需求，因而具有市场价值。这一特征使得一项真正有价值的商业机会得以从众多创意中脱颖而出，成为创业者关注的焦点。因此从众多想象丰富的创意中寻找值得关注的机会，是创业者选择创业生涯、实施创业战略的第一步。当然，并非所有的机会都能成为实实在在的企业，即使这种商业机会确实能满足某种市场需求，如果它不能为投资者带来可接受的回报，就没有投资的价值。因而，如何甄别具有投资价值的商业机会相当重要，需要独特的机会识别和评价的技能。这也成为实践中创业者和投资者的必备素质之一。

一、创业机会定义

创业机会是可以为购买者或使用者的创造或增加价值的产品或服务，它具有吸引力、持久性和适时性。创业机会是可以引入新产品、新服务、新原材料和新组织方式，并能以高于成本价出售的情况；创业机会是一种新的“目的——手段”关系，它能为经济活动引入新产品、新服务、新原材料、新市场或新组织方式；创业机会主要是指具有较强吸引力的、较为持久的有利于创业的商业机会，创业者据此可以为客户提供有



价值的产品或服务，并同时使创业者自身获益。

商业机会也不等同于创业机会。创业机会仅仅是适于创业的商业机会。商业机会是指实现某种商业盈利目的之可行的突破口、切入点、环境、条件等。商业机会可以分为两类，一类是昙花一现的商机，这是一般性商机；另一类是会持续一段时间，且不需要较多起始投入的商机，这才是适于创业的商业机会即创业机会。

【阅读模块】

电商创业机会：最容易被互联网影响的 10 种商品

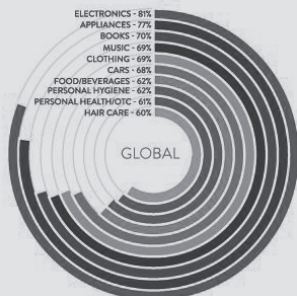
导语：受互联网影响最深的类别分别是：电子类、家电类、书籍、音乐类、衣物、汽车、食品饮料、个人卫生类、个人健康类、头发护理类。

尼尔森最近对 58 个国家的 29000 名消费者进行了调查。根据他们的调查，互联网对消费者购买众多产品能起到关键的影响作用。消费者在购买产品时，受互联网影响程度最深的类别由高到低分别是：电子类、家电类、书籍、音乐类、衣物、汽车、食品饮料、个人卫生类、个人健康类、头发护理类。

81% 的用户购买电子产品时会受互联网影响，家电为 77%，书籍为 70%，音乐类产品为 69%。在消耗类产品中这一趋势也同样不低，例如食品和饮料是 62%，个人卫生产品也是 62%，诸如非处方药等个人健康产品是 61%，还有头发护理类则是 60%。另外超过一半的全球受访者都认为当他们购买衣服（69%）或者汽车（68%）时，互联网扮演了重要角色。

另外调查还发现亚太、拉丁美洲、中东以及非洲地区的消费者是最容易通过网络做出购物决策的人。

Top 10 New Product Categories Ranked by Percent of Claimed Internet Importance in Decision-Making Process



Based on respondents with online access only. New products are defined as any product not purchased in the past.

nielsen



美国方面,受访者们表示在许多物品的购买上他们还是会受互联网影响的,如电子类(73%)、家电类(63%)、汽车(62%)、音乐类(59%)等。尽管在程度上有人认为是互联网很关键,有人认为是多多少少受到点影响。另外,有61%的美国人在买书时会先上网查一查,51%的美国人在买食品饮料时会上网甄选。但是我们发现,虽然美国人购物受互联网影响的比重不低,但相较于全球的平均水平,美国消费者仍是属于受互联网影响较小的。

“消费者对网上购物建议的依赖程度越来越深了,反之,他们也越来越接受不了传统形式的广告,”尼尔森的高级副总裁 Rob Wengel 说。“社交媒体同样也可以是发现潜在需求、找寻创新机会的有效渠道。鉴于在快速消费品方面消费者对社交媒体的依赖在持续增强,如果商家再能够结合电视广告加强受众记忆、多与消费者一对一沟通、听取消费者需求这三点,那么效果将是非常明显的。

虽然受影响的程度不同,但不少的美国人都表示他们是在互联网上知道某个产品后才决定买的,例如搜索搜到的(59%)、在论坛上看到的(30%)、进到了某品牌的主页然后决定买的(45%)以及被常去的某网站某天登的某篇文章所影响的(39%)。另外还有几个获知产品的渠道,如社交媒体(30%)、网络广告(29%)以及网络视频(27%)等。

资料来源:雷锋网

二、创业机会的特征

在创业的过程中,每一个创业者都会觉得自己有好的想法,对创业充满信心,但是很多创业者最终还是失败了。事实证明,不是每个大胆的想法和新异的点子都能转化为创业机会的。《21 世纪创业》的作者第莫斯教授提出,好的商业机会有以下四个特征:第一,很能吸引顾客;第二,能在你的商业环境中行得通;第三,必须在机会之窗存在的期间被实施;第四,必须有资源和技能才能创立业务。

三、创业机会的来源

通过对成功创业者的调查、采访与研究,我们发现,好的创业机会大体有以下五种来源。

(一) 问题

创业的根本目的是满足顾客需求,没有满足前,顾客的需求就是问题。寻找创业机会的一个重要途径是善于去发现和体会自己与他在需求方面的问题和难处。



（二）变化

创业的机会大都产生于不断变化的市场环境，环境变化了，市场需求、市场结构必然发生变化。这种变化主要来自于产业结构的变动、消费结构升级、城市化加速、人口思想观念的变化、政府政策的变化、人口结构的变化、居民收入水平提高、全球化趋势等诸方面。

（三）创造发明

创造发明提供了新产品、新服务，更好地满足了顾客需求，同时也带来了创业机会。

（四）竞争

如果你能弥补竞争对手的缺陷和不足，这也将成为你的创业机会。

（五）新知识、新技术的产生

例如，随着健康知识的普及和技术的进步，围绕“水”就带来了许多创业机会，上海就有不少创业者加盟“都市清泉”而走上了创业之路。

四、创业机会的识别过程

创业机会识别是创业领域的关键问题之一，从创业过程角度来说，它是创业的起点。创业过程就是围绕着机会进行识别、开发、利用的过程。识别正确的创业机会是创业者应当具备的重要技能。

创业过程开始于创业者对创业机会的把握。在创业过程中，机会的潜在预期价值以及创业者的自身能力得到反复的权衡，创业者对创业机会的战略定位也越来越明确，这一过程称为机会的识别过程，一些研究也称之为机会开发过程，或者机会规划过程。这一机会识别过程实际上应当是一种广义的识别过程，因为它事实上囊括了大部分研究中提到的机会发现、机会鉴别、机会评价等创业活动。这一过程分为以下三个阶段。

阶段 1：机会的搜寻

这一阶段创业者对整个经济系统中可能的创意展开搜索，如果创业者意识到某一创意可能是潜在的商业机会，具有潜在的发展价值，就将进入机会识别的下一阶段。

阶段 2：机会的识别

相对整体意义上的机会识别过程，这里的机会识别应当是狭义上的识别，即从创意中筛选合适的机会。





阶段 3：机会的评价

实际上这里的机会评价已经带有部分“尽职调查”的含义，相对比较正式，考察的内容主要是各项财务指标、创业团队的构成等。通过机会的评价，创业者决定是否正式组建企业，吸引投资。

【阅读模块】

时刻准备着——去发掘创业机会

导语：很多人都想创业，也为此做了大量准备，但苦于找不到合适的机会和点子。找机会不能靠运气，还是那句老话“机会只留给那些有准备的人。”

【创业邦讯】据国外媒体报道，很多人都想创业，也为此做了大量准备，但苦于找不到合适的机会和点子。找机会不能靠运气，还是那句老话“机会只留给那些有准备的人。”



好像创业者们知道如何发现创业机会。关于市场需求、创业机会的发掘，我总是会想到史蒂夫·乔布斯。抓住市场机遇是一种能力，需要一定的天赋，我认为如果创业者能勤于练习，那他能更好地抓住机遇。下面是如何练习抓住机遇的五点建议：

1. 做好机会记录

并不是每个机会都会是值得开采的金矿，但列好清单，做好记录能提高你找到、抓住机遇的概率。这份清单中的机会也许会引导你发现新的机会，换句话说，你会发现一些相关的机会，如果没有这个记录，你可能就会错过。

如果哪个产品或服务不是你想的那样，把它记下来。同时记下你认为这个产品

或服务应该是什么样子的。如果你的创业驱动力更大,就应该由此分析出你从这个商业机会中学到了什么,哪些是你可以借鉴的。

2. 了解别人发现的机会

创业者们总爱谈论他们发现的那些机会,这是本性,这很令人激动。但了解其他创业者是如何发现了他们的创业机会的,会让你的头脑对商业机遇更敏锐。

3. 问问自己:“你能把它变为现实吗?”

把不可能变为可能好像是创业者们应该擅长的。但要让某件事成为现实,你要找到别人没想到的新方法。如果新方法中涉及产品或服务,那恭喜你,你找到了一个新机会。

不要放弃,说“这是不可能的”。你应该训练你的大脑让它条件反射似的问“怎样让它成为可能?”比如,你没钱没某件商品,你应该想的是“我怎样才能买得起”,而不是“我可买不起。”

在演绎把一件不可能的事变为可能的过程中,把你对问题的假设写下来。然后思考如何调整就可以忽略这些假设。

4. 扩大视野 向外看

创业者习惯于解决问题,但他们经常把自己局限在解决商业问题。把视野扩大一下,看看你生活有哪些要解决的问题。不是说让你用你常用的服务或产品,而是发现市场中的一个蓝海。

试着找一个人为你做所有事,包括修剪草坪,干洗衣服,甚至管理你公司。有没有公司提供这些服务?他们的品质或价格有竞争力吗?如果不是,那你的机会来了。

5. 超越你的力所能及

人们怕被别人看做狂妄之徒,总觉得去追逐那些自己难以做到的事有碍颜面。但创业者们知道,他们的事业就是建立在他们的不满足上,他们总想要的更多。

所以,不妨“好高骛远”一些。如果别人都做不到,那就是你的机会。

以上这五点会需要一些时间和练习,但希望能帮你找到在市场中的立足点。

资料来源:创业邦 编译:匙敏,原作者:Tomas Merrill

五、识别创业机会的行为技巧

创业机会识别过程是一个不断调整反复均衡的过程。不同的创业者可能愿意关注不同的创业机会,即使是同一个创业机会,不同的人,对其评价也往往不同。因此,





机会开发的影响因素也成为研究重点之一。在影响机会识别和开发的各项因素中，主要可以分为两个方面，即机会本身的属性和创业者的个人特性。创业机会的自然属性很大程度上决定了创业者对其未来价值的预期，因而对创业者的机会评价产生重大影响。对于机会识别来说，更重要的因素应当来自创业者的个人因素，这是因为从本质上说，机会识别是一种主观色彩相当浓厚的行为。现有的研究中提到了一些创业者与机会识别相关的个人特性，包括：警觉性、风险感知、自信、已有的知识、社会网络。

值得注意的是，这些个人因素并非彼此独立存在，在某种程度上，它们彼此之间也存在一定的相关性，这种交互作用使得单纯研究某一因素和机会识别之间的关系存在着一定缺陷，这也说明需要开发更加切合实际的理论框架来解释这些因素和机会识别之间的关系。

【能力模块】

1. 仔细地思考一下，你觉得你是一个善于发现创业机会的人吗？
2. 除专业课外，你还对其他哪个方面特别感兴趣？从中你觉得有哪些创业机会？

【训练模块】

活学活用，完成下面表格，并且与同学讨论交流。

序号	变化	创业者可能采取的对策
1	人口结构发生变化	
2	生活方式和价值观发生变化	
3	收入和购买力下降	
4	自然资源正在大量消耗	
5	计算机和互联网的家庭用户不断增长	

6	生产过程中更多地使用计算机	
7	竞争对手采用了更先进的设备	

【阅读模块】

雅虎与杨致远

提到雅虎，人们马上就会想到杨致远。1993年年底，他在斯坦福大学攻读电机工程博士学位，在浏览器问世时，他整天都泡在网上，博士论文也不做了。他和学友戴维·菲洛决定创办一家网络公司，但自己没有足够的资金，也不能从父母或朋友那里借钱，所以想到得找有眼光的风险投资家。他们很顺利，第一个就找到了硅谷成功的企业家、国际购物网络的创始人亚当斯，一拍即合，成立了Yahoo！1994年月12日，雅虎在纳斯达克上市，一天之内雅虎的市值达到8.5亿美元，是一年前准备收购者估计的200倍。上市为雅虎筹集了20亿美元的资金，年仅28岁的杨致远也因此成了亿万富翁。今天雅虎的市价已接近75亿美元，用美国《商业周刊》的话说：“Yahoo！就像在沙滩上搭起的楼阁，然而一夜之间四周就建立起了摩天大厦。”

点评：大学生创业时要对创业机会进行合理全面的分析，要结合当时的实际情况，选择合适、潜力大的创业机会。并为创业机会做好对应的准备，制订创业计划，为创业成功做好合理规划。

【实践模块】

实践运用，走访校园，列出心中最具潜力的三个创业机会。

1. _____
2. _____
3. _____





【总结模块】

个人总结，结合自我鉴定和他人评价，正确认识自己是否有创业潜质，并分析。

六、创业机会评价

（一）有价值的创业机会的基本特征

创业机会是通过把资源创造性地结合起来，迎合市场需求并传递价值的可能性。有价值的创业机会具有以下基本特征：①价值性；②持久性；③时效性；④依附于为买者或终端用户创造或增加价值的产品、服务或业务。

（二）个人与创业机会的匹配

创业过程是创业机会、创业者个人和创业资源三者合理匹配的动态平衡过程，创业机会、创业者个人和创业资源是过程中关键的结构性要素。

创业者个人与创业机会有三种匹配类型：增补型匹配、互补型匹配和结构型匹配。

1. 增补型匹配

增补型匹配是指有关顾客的信息与创业者个人所掌握的顾客知识相同或相似，或者有关技术的信息与创业者个人所掌握的技术知识相同或相似，从而能产生类似于成员——组织匹配中的增补型匹配的效果。这种匹配会增强创业者个人的创业意图。

2. 互补型匹配

互补型匹配是指创业者个人或机会因素能在一定程度上改善创业环境或者补充创业环境所缺少的东西，从而产生类似于成员——组织匹配中互补型匹配的效果。因此，互补型匹配有利于识别创业机会。

3. 结构型匹配

结构型匹配是指通过直接推理、类别推理、相似性比较、模式匹配等方式，把某种知识关系应用于改进新的潜在或实际顾客需求与创业者个人所拥有的知识、技术和服务方法或新技术之间的匹配上，这与认知领域的结构匹配理论中的结构性匹配相类似。



（三）创业机会评价的特殊性

常规的市场研究方法不一定完全适用于创业机会评价，尤其是原创性创业机会的评价。所以我们需要用一种全新的眼光去调查评价。

要注意应对并化解环境的不确定性，综合考虑到多方面的因素，将变量和定量都做好评估，以求以最好的状态去面对一切挑战。

（四）创业机会评价策略

虽然创业活动本身就是一种干中学、学中干的高风险活动，而且失败是奠定下一次创业成功的基础，但是对于这些市场进入时机不对、先天体制不良或具有致命缺陷的创业机会，如果创业者能先以相对客观的方式做评价，那么许多创业失败的结局就不至于屡次发生，创业成功的概率也可以随之而提高。

针对如何评价创业机会，需要构建一套包括效益、市场、策略特色三大要素的评价策略。

1. 效益评价

（1）资本需求

创业者一般都会比较喜欢资金需求量相对较低的创业机会。现实中，许多创业行为个案都表明，资本需求过高的创业机会并不利于创业者成功，甚至还会带来稀释投资回报率的负面效应。通常，知识密集度越高的创业机会，其资金的需求量就越低，投资回报反而越高。因此，在创业开始的时候，并不需要募集过多的资金，可以尝试通过盈余积累的方式创造资金。而比较低的资本额，将有利于提高新企业盈余，并且可以进一步提高企业未来上市的价格。

（2）合理的税后净利

通常而言，具有高吸引力的创业机会，税后净利至少需要达到 15% 以上。如果预期的创业税后净利在 5% 以下，那么就不是一个好的创业机会。

（3）盈亏平衡所需的时间

达到盈亏平衡的时间应该是企业创办后的两年以内，但如果三年还没有达到盈亏平衡，空拍就不是一个值得创业者利用的创业机会。不过，有的创业机会的确需要经过较长的酝酿期，通过前期的投入，可以保证后期的持续获利。

（4）资本市场活力

如果新企业处在具有较高活力的资本市场中，其获利机会相对就比较高。不过资本市场的变化幅度大、频率高，在资本市场高点时创业，资金成本相对较低，筹资相对比较容易。但若在资本市场低点，创办企业的诱因较低，好的创业机会也较少。通



常而言,新企业在活跃的资本市场比较容易创造业务增值效果,因此资本市场活力也是一项能用来评价创业机会的外部环境指标。

2. 市场评价

(1) 市场规模

市场规模的大小与发展速度,也是影响新企业成败的重要因素。一般而言,在市场规模大的产业中创业,障碍相对较低,市场竞争激烈程度也会相对较低。如果创业者将要进入的是一个比较成熟的市场,市场规模纵然很大,但由于市场规模已不太可能再增长,利润空间相对就比较小,因此这种创业机会恐怕就不值得再利用。反之,一个正在成长中的市场通常会是一个充满机会的市场,所谓水涨船高,只要进入时机正确,就会有比较高的获利空间。

(2) 市场定位

通常而言,好的创业机会都具有特定的市场定位,专注于满足消费者需求,同时能为消费者带来增值。因此评价创业机会时,可由新企业市场定位是否明确、消费者需求分析是否清晰、流通渠道是否通畅、产品是否能持续衍生等,来判断创业机会可能创造的市场价值大小。新企业带给消费者的价值越高,创业成功的机会也就越大。

(3) 市场渗透力

对于一个具有巨大市场潜力的创业机会而言,市场渗透力评价对创业者来说,是一个非常重要影响因素。成功的创业者知道如何选择在最佳时机进入市场,也就是市场需求正要大幅上涨的时候,创业者已经做好准备。

(4) 市场占有率

从创业机会可能取得的预期市场占有率目标可以看出新企业未来的市场竞争力。常规而言,要成为行业市场的领导者,新企业至少需要拥有的市场占有率应达到 20% 以上。

3. 策略特色评价

(1) 创业模式组合

主要测评新企业在创业机会、创业者、创业资源三个要素间是否能够形成良好的匹配关系,也就是说这项创业活动是否是在因缘际会与天时地利人和的情况下形成的,并且将创业者、资源与机会之间在创业过程的不同阶段进行最佳的匹配。

(2) 策略弹性

成熟型企业相比于成长型企业的最大弱点就是决策比较缓慢,尤其是在调整经营策略方向的时候,往往要经过较长时间的内部冲突,成长型企业则相对比较灵活。新企业成长历史短,包袱较少,决策速度转快,弹性较大,因此策略弹性将会成为新企业的竞争优势。

（3）进入时机

若能掌握创业机会窗口打开的时机，采取适当的进入策略，那么新企业成功的概率也将会获得大幅度的提升。因此，基于创业机会的创业者对于市场进入时机的准确把握，也是一项重要的策略特色。

（五）创业机会评价方法和技巧

1. 定性评价

对创业机会的评价事实上是预期创业过程中将要遇到的问题，因此是一种前瞻性的评价。而事情的发展往往是出人意料的，创业的过程中将会遇到许多的问题。许多问题无法精确评价，这就给机会的评价增加了很大的难度。因此定性的评价方法在创业机会评价方面是一种主要的方法。

（1）史蒂文森法

史蒂文森法提出从以下几方面定性评价创业机会：第一，机会的大小，存在的时间跨度和随时间成长的速度这些问题；第二，潜在的利润是否足够弥补资本、时间和机会成本的投资，并带来令人满意的收益；第三，创业机会是否开辟了额外的扩张、多样化或综合的机会选择；第四，在可能的障碍面前，收益是否会持久；第五，产品或服务是否真正满足了真实的需求。

（2）朗格内克法

朗格内克法指出了定性评价创业机会的五项基本标准：第一，对产品有明确界定的市场需求，推出的时机也是恰当的；第二，创业机会所形成的投资项目必须能够维持持久的竞争优势；第三，创业机会必须具有一定程度的高回报，从而允许一些投资中的失误；第四，创业者和创业机会之间必须互相合适；第五，创业机会不存在致命的缺陷。

2. 定量评价

（1）标准打分矩阵

选择对创业机会会有重要影响的因素，并由相关专家对每一个因素进行打分，最后求出每个因素在各个创业机会下的加权平均分，从而对不同的创业机会进行比较。

（2）蒂蒙斯法

著名的创业学家蒂蒙斯概括了一个定性评价创业机会的框架体系。创业者可以利用这个体系模型对产业与市场、竞争优势、经济因素、收获条件、管理团队和致命缺陷等做出判断，来定量评价一个新企业的投资价值。

（3）普坦辛米特法

普坦辛米特法是一种让创业者填写针对不同因素的不同情况、预先设定好权值的





选项式问卷的方法。

(4) 巴蒂选择因素法

巴蒂的选择因素法通过对 11 个选择因素的设定来对创业机会进行判断。如果某个创业机会只符合其中的 6 个或者更少的因素，那么这个创业机会就不可取；反之则说明该创业机会成功的希望很大。

【能力模块】

1. 仔细地思考一下，你觉得你是一个善于发现创业机会的人吗？

2. 除专业课外，你还对其他哪个方面特别感兴趣？从中你觉得有哪些创业机会？

【训练模块】

1. 你在哪一种条件下，会决定创业？（ ）。
A. 等有了一定工作经验以后 B. 等有了一定经济实力以后
C. 等找到天使或 VC 投资以后 D. 现在就创业，尽管自己口袋里没有几个钱
E. 一边工作一边琢磨，等想法成熟了就创业
2. 你认为创业成功的关键是（ ）。
A. 资金实力 B. Good idea
C. 优秀团队 D. 政府资源和社会关系
E. 专利技术
3. 以下哪项是创业公司生存的必要因素？（ ）。
A. 高度的灵活性 B. 严格的成本控制
C. 可复制性 D. 可扩展性
E. 健康的现金流
4. 开始创业后你立刻做的第一件事情是（ ）。
A. 找钱、找 VC B. 撰写商业计划书



- C. 物色创业伙伴
D. 着手研发产品
E. 选择办公地点
5. 创业公司应该 ()。
- A. 低调埋头苦干
B. 努力到处自我宣传
C. 看情况顺其自然
D. 借别人的势进行联合推广
6. 招聘员工时最重要的是 ()。
- A. 学历高低
B. 朋友推荐
C. 成本高低
D. 工作经验
7. 产品进入市场的最佳策略是 ()。
- A. 价格低廉
B. 广告投入
C. 口碑营销
D. 品质过硬
8. 和投资人交流最有效的方式是 ()。
- A. 出色的现场 PPT 演示
B. 详细的商业计划书和财务预测
C. 样品当场测试
D. 有朋友的介绍和引荐
E. 通过财务顾问的代理
9. 选择投资人的关键因素是 ()。
- A. 对方是一个知名投资机构
B. 投资方和团队不设对赌条款
C. 谁估值高就拿谁的钱
D. 谁出钱快就拿谁的钱
E. 只要能融到钱，谁都一样
10. 你认为以下哪一项是 VC 投资决策中最重要的因素？ ()
- A. 商业模式
B. 定位
C. 团队
D. 现金流
E. 销售合约
11. 从哪句话里可以知道 VC 其实对你的公司并不感兴趣 ()。
- A. “我们有兴趣，但是最近太忙，做不了此项目”
B. “你们的项目还偏早一些，我们还要观察一段时间”
C. “你们如果找到领投的 VC，我们可以考虑跟投一些”
D. “我们这个行业不熟悉，不敢投”
E. 上面任何一句话
12. 创业团队拥有 51% 的股份就绝对控制了公司吗？ ()。
- A. 正确
B. 错误
13. 创业公司的 CEO，首要的工作责任是 ()。
- A. 制定公司的远景规划
B. 销售、销售、销售
C. 人性化的管理
D. 领导研发团队
E. 搞进投资人的钱来



14. 凝聚创业团队的最好办法是 ()。
- A. 期权 B. 公司文化 C. CEO 的魅力 D. 工资和福利
E. 团队的激情
15. 创业公司的财务预测中最重要的是 ()。
- A. 销售增长 B. 毛利率 C. 成本分析 D. 资产负债表
16. 创业公司的日常运营中, 以下 () 工作是最重要的。
- A. 会议记录的及时存档 B. 业绩指标的合理安排和及时跟踪
C. 团队的经常性培训 D. 奖惩制度
E. 管理流程的 ISO 9000 认证
17. 创业公司的日常运营中, 最棘手的问题是 ()。
- A. 人的管理 B. 销售增长 C. 研发的速度
D. 资金到位情况 E. 扩张力度
18. 创业公司产品市场推广效果的衡量标准是 ()。
- A. 广告投入量和覆盖面 B. 营销推广的精准程度
C. 产品出色的品质保证 D. 广告投入和产出比例
E. 产品价格的打折力度 F. 品牌的市场渗透率
19. 防止竞争的最有效手段是 ()。
- A. 专利 B. 产品包装 C. 质量检查 D. 不断研发新产品
E. 比竞争对手更快地占领市场
20. 创业公司的第一个大客户竟然是个土财主, 你会 ()。
- A. 一视同仁地对他提供你公司的标准服务
B. 指导他如何来积极配合你的工作
C. 修理他, 给他些颜色看看是为了他的提高
D. 提供全面服务 + 免费成长辅导
21. 你认为创业公司中的最大风险是 ()。
- A. 市场的变化 B. 融资的成败
C. 产品研发的速度 D. CEO 的个人能力和素质
E. 决策机制的合理性
22. 当创业公司账上的现金低于三个月的时候, 应该采取哪项措施? ()。
- A. 立刻启动股权融资 B. 通知现有公司股东追加投资
C. 立刻大幅削减运营成本, 包括裁员 D. 打电话给银行请求贷款

E. 把自己的存折和密码交给公司会计

23. 创始人之间发生矛盾时, 你会 ()。

A. 坚持原则, 据理力争

B. 决定离开, 另起炉灶

C. 委曲求全, 弃异求同

D. 引入新人, 控制局势

24. 投资创业公司的理想退出方式是 ()。

A. 上市

B. 被收购

C. 团队回购

D. 高额分红

E. 以上都是

测试答案:

1. D 2. C 3. E 4. D 5. B 6. D 7. D 8. C 9. E 10. C 11. E 12. B 13. B
14. B 15. A 16. B 17. A 18. D 19. E 20. D 21. D 22. C 23. C 24. E

(1) 如果你的得分是 1~8 分: 还不具备创业的基本知识, 不要贸然创业哦;

(2) 如果你的得分是 9~16 分: 游走在创业的梦想和现实之间, 继续打磨打磨吧;

(3) 如果你的得分是 17~24 分: 已经做好了创业的基本准备, 大胆往前走喽!

【阅读模块】

史玉柱：企业家的素质，信誉重于生命

史玉柱在商界打拼多年, 期间也经历过失败。有网友问, 当初为何没有在企业倒下时申请破产, 以独善其身。史玉柱回应称, 申请破产会涉及信誉, “一旦信誉没了, 以后也就无法在江湖上混了。”

回忆起当初的失败, 史玉柱展现出乐观的心态。他表示, 要多想想光明的前途, 就不会再想放弃。“之所以能够站起来, 靠的是压力, 而非信念”。靠着这样的理念, 史玉柱的“巨人”得以涅槃重生。

对于外界所称的“搅局者”一词, 史玉柱并不认同。他表示, 自己及团队只是在做决策时不会墨守成规, 一切从实际情况出发, 仅此而已。“这样做出的决策可能会被误以为是搅局者, 严格看来并不算。”

在评价自己的成功时, 史玉柱表示, 运气占三成, 努力占七成。

谈创业：激情很重要

从巨人汉卡到脑白金, 再到《征途》系列; 从负债烂尾的巨人大厦到 12 年后新建研发基地; 从破解上市魔咒到绿色转型成功……作为一个实实在在的创业者,



史玉柱有着深刻感悟。

他表示，创业开局很艰难。要想创业成功，重要的是有充分准备。史玉柱指出，在当今社会，“白手起家”式的创业比十年前困难很多。“但幸运的是，对于创业者而言，现在创投也比较多了。”

史玉柱同时提醒创业者，钱不是万能的，最关键的还是看创业者是否具备激情以及良好的商业模式。

对于那些徘徊在创业门前的年轻人，史玉柱建议，最好是先到其他公司打工，边工作边学习，在锻炼中提升自己。

谈离去：找到老婆就退休

就公司的团队管理问题，史玉柱表示，最重要的是相互尊重。“你把员工当成有同样人格的人去对待，员工自然就会很尊重你。”史玉柱从管理者的角度表示，自己最看重的是员工的能力和人品。为留住好的人才，史玉柱会提供极具竞争力的待遇和职业发展空间。

谈及身边的企业家大佬时，史玉柱称，自己和马云是很好的朋友，而马云“显然比自己聪明很多”。他同时透露，联想董事局主席柳传志是他最崇拜的中国企业家，而国外的则是苹果公司创始人乔布斯。

当被问及短期内会否离开巨人时，史玉柱调侃道：找到老婆就走。

点评：大学生在创业时，要根据自身的情况，选择合适的创业项目，在创业前，最好有一定的实践锻炼。同时，要端正创业态度，学会面对创业中的挫折，并合理规划好创业计划，根据实际情况，要及时调整各种措施。

【实践模块】

与同学互评，了解自身及同学身上有哪几点特质适合做创业者。



【总结模块】

结合同学对你的评价及自我认知，要想做一个成功的创业者，应该着重提高哪方面的能力。





第三节 创业团队的建设和管理

一、创业团队及其对创业的重要性

提到创业，很多人热血沸腾，前赴后继地投身创业的浪潮中，然而在这场不闻硝烟的战场上，成者几何，是靠个人同时具备如宗庆后所说的“诗人的想象力、科学家的敏锐、哲学家的头脑、战略家的本领”去骁勇作战，还是唐僧师徒这样分工合作各取所长的团队呢。当然，如果刘备同时具备了诸葛亮的运筹能力；赵子龙、关羽等横扫千军的能力，那么三分天下，也就唾手可得，然而，这只是如果，所以现实中的刘备需要团队，需要诸葛亮，需要三结义，也就是要一个好的团队，同理，创业这场战争，要想取得胜利，也就需要一个好的团队，才能够取得好的业绩。

然而，何为创业团队？顾名思义，创业团队是指一个由于要共同创业而由数人形成的一个团队，用专业术语来说，创业团队是指在创业初期（包括企业成立前和成立早期），由一群才能互补、责任共担、愿为共同的创业目标而奋斗的人所组成的特殊群体。简而言之，团队是一个人能力有限时，需要外界力量来帮助完成某一特定任务而形成的组织，其最大的特点是 $1+1 > 2$ ，并相互合作。为什么团队创业成功的概率要大大高于个人创业？原因很简单，因为没有人会拥有创立并运营企业所需的全部技能、经验、关系或者声誉。因此，从概念上来讲，如果想要创业成功，就必须组成一个核心团队。团队成员对创业者来说将发挥不同的作用：他们或是合伙人，或是重要员工。他们不可或缺，有了他们，可以解决创业过程中可能出现的一些问题。一个好汉三个帮，红花也需绿叶扶持。不管创业者在某个行业多么优秀，都不可能具备所有的经营管理经验，而借助团队就是拿来主义，他们可以拥有企业所需要的经验，例如顾客经验、产品经验和创业经验等，发挥出协同效应，从而显现出“ $1+1 > 2$ ”的良好效果，使整体大于部分之和。即，一个创业团队的各个成员之间有了共同目标，成员之间也要合理分配角色，利用其所拥有的不同知识和能力，扬长避短，充分利用“寸有所长，



尺有所短”的道理，同舟共济，取得事业的成功。

【阅读模块】

创业团队：找对人就成功了 90%

导语：任何事情都有一个 key point，抓住它就可以解决 90% 的问题。在建立团队的使命感这件事情上，我认为 key point 就是找对人。



最近总有朋友问我这个问题：“你们团队的每个人怎么都跟打了鸡血似的，你是怎么做到的？”

虽然别人说我们“打鸡血”我也挺开心的，因为人家是在夸我们，但我更希望用“使命感”这个词，听起来更高端大气上档次。我大概总结了 10 条自己的经验，关于如何建立一个有使命感的团队，和大家分享。

1. 找对人就成功了 90%

任何事情都有一个 key point，抓住它就可以解决 90% 的问题。在建立团队的使命感这件事情上，我认为 key point 就是找对人。

我们的产品总监 Felix 说过一句很牛逼的话：“务虚的人在一个务实的团队当中活不下来。反之亦然。”每个团队都有它的气质，就像每个人都有自己的性格。味道对的人，他第一天来上班就会让人感觉他已经来了很久。味道不对的人，总有一天要离开。



请相信我，别以为自己能通过培训改变一个人的思维方式，那会让你付出 90% 的时间而只能获得 10% 的效果。你的团队文化塑造工作，90% 取决于面试的那几十分钟。

我们要的人需要具备这样一些特点：

自我驱动，有强烈的愿望成为一个出类拔萃的人，而非安安稳稳过小日子。

专注纯粹，愿意对所做的事情投入 100% 的精力，而非总是想着给自己留条后路。

勇敢乐观，敢于挑战高难度的任务，而非畏首畏脚。

善于学习，stay hungry, stay foolish，拥有持续进步的能力，而非坐吃山空。

有责任心，看到问题能够指出问题并解决问题，而非视而不见或者抱怨别人。

有人可能会说，你要求太高了吧，这么完美的人哪有那么多啊？我想告诉大家一个残酷的真相：好的人才总是扎堆聚集的，因为他们很难在一个平庸的团队里生存，这就叫物以类聚、人以群分。如果你的要求很高，你就会有越来越多的高素质人才。如果你让平庸的人进入团队，那你就会让其他的人难过，最终让整个团队平庸。

还有人可能会说，我如果找来这么多厉害的员工，我驾驭不了怎么办啊？别着急，下面的 9 条都是关于如何管理这些厉害的人才的。

2. 使命感是激发出来的，不是灌输进去的

没有人会为了别人的事业卖命，所以，别认为自己真的有能力给别人洗脑。你能做的仅仅是激发员工对于成就感的渴望，然后帮助员工去实现它。

我会问我的团队这几个问题——

你的梦想是什么？

你来明道想获得什么？

要获得这些东西，你会怎样做？

当员工自己回答完这几个问题之后，我就不用说什么了，他们已经知道自己该怎么做了。他们在实现自己梦想的同时，也会帮助公司实现自己的梦想。

3. 远景目标要足够大，短期目标要比能力高一点

最近我越来越相信，成功真的不难。当出现机会的时候，90% 的人会因为害怕失败而放弃，你只要做了，就直接打败 90% 的人。所以，要获得足够大的成就，先要有足够大的梦想，然后勇敢地去尝试。千万别不好意思画饼，这个饼不是画给老板的，它是画给员工的。你不给大家一个遥不可及的梦，大家怎么有动力跟着你去改变世界呢？

远景目标是用来憧憬的，它的作用是给团队指明方向。短期目标是用来激励的，它的作用是给团队加满油。我从一个过来人的经历来看，对员工最大的激励不

是薪水和职位，而是成长。如果你给了团队一个高于他们现在能力的目标，帮助他们完成了，让他们获得了成长，那种感觉是极其美妙的。

4. 信任驱动而非 KPI 驱动

开过车的朋友可能会有这样的经历：如果一个人坐在副驾驶的位置上总是指挥你，一会儿大叫前面有人赶快刹车，一会儿说你怎么还不变道，无论他是谁，你都会有想把他推下车去的冲动吧。

谁都不愿意被像个提线木偶那样摆弄。如果你想让员工把工作当作自己的事情来做，就要把他当成年人对待，给他足够的信任，管理他的工作目标而非工作过程。

如果你给员工 KPI，那你只能收获 KPI 的结果。如果你给他信任，那你会收获更多。

5. 打破权威，分散决策

团队必须要有领导，但是最好不要有权威。没有人是全知全能的，这是谁都知道的常识，为什么一定要让某个人承担所有的决策责任呢？

树立权威对团队的伤害是非常大的，它会让团队成员放弃独立思考的能力，放弃自己的责任，他们会说：“因为当时老板说要怎样怎样，所以我们才失败了。其实如果那样，我们就会输。”

勇敢地把权力分散下去吧，那不会给你带来多少损失，却会给你带来极大的收益。信任你的下属比你更加专业，他们的信息比你更全面和及时。最关键的是，你只有给了他们权力，他们才愿意承担责任。

如果你还不信，那么我告诉你，google、腾讯、小米都是这样做的。明道也是这么做的，我自己很轻松，我的员工也很开心。

6. 同甘共苦的经历

俗话说四种人是最铁的：一起扛过枪，一起同过窗，一起嫖过娼，一起分过脏。话糙理不糙，共同的经历、共同的回忆，是一个团队最好的精神黏合剂。

7. 足够的物质回报

财散人聚，财聚人散。再多的钱可能也买不到员工的使命感，但是没有足够的钱，员工一定没有使命感。

8. 足够的上升空间

好的人才离开，无非就是两个原因，一是钱没给够，二是做的事情没有挑战。原地踏步会让人没有安全感，员工害怕自己没有进步而被职场淘汰，只有不断进取



才会感觉到安全。

员工和公司其实是在赛跑。公司跑得快，员工会被淘汰；员工跑得快，公司会被淘汰。

9. 信息的充分透明

在科层制的组织架构下，信息壁垒处处可见——部门和部门之间互相不了解，领导和一线员工互相不了解，员工和员工互相不了解。如果团队成员互相都不熟悉，怎么可能有共同的使命感呢？

彭蕾曾经在阿里巴巴组织部大会上，点名批评了那些从来没有登录过阿里味（阿里巴巴员工论坛）的高管，并要求所有高管必须经常上阿里味，她的目的无非是让管理层听得到一线的声音。

在我的公司，通过内部的明道网络，每个员工不仅可以获得和自己工作相关的信息，还能获得其他同事、其他部门的信息。如果说信息壁垒严重的公司像一个乐高积木搭建起来的建筑，那么我的公司就像一个流淌着信息血液的有机体。

10. 超越工作的伙伴关系

当前面这些条都做到的时候，这个团队一定就不是简单的工作关系了，它一定是超越工作的伙伴关系，每个人都会开心地喊出“I love my team!”

资料来源：天下网商 作者：许维

二、创业团队的优劣势分析

目前创业的浪潮席卷全球，那么创业到底是单枪匹马走天涯呢，还是兄弟其心，其利断金，共谋大业呢？有两句俗语耐人回味，一句是“一根篱笆三个桩，一个好汉三个帮。”说明了一个团结互助的团队的作用，而另一句俗语“合伙买卖难做长”却又在说团队的存在问题。

到底为何会出现这样的两个看似矛盾的情况呢？我想，这取决于是一个怎么样的团队了。不同的因成就不同的果，不同的团队结果也就自然不同。

在下文阅读模块的案例一和案例三中的唐僧师徒这个团队修成了正果，而梭子鱼、虾以及天鹅这个团队却失败了，究其原因，是唐僧团队有同一个目标，发挥了各自的优势，假如我们让孙悟空来当师傅，唐僧去除妖斗魔，那么这个团队的结果也可想而知；梭子鱼、虾、天鹅这个团队各自为战，没有形成合力，失败是必然的，正如两个乒乓球单打冠军组成双打不一定是双打冠军。说到这里，创业团队所给创业带来的不利之处也已可见。创业团队是优劣势并存的，我们要以正确的目光来审视它，上述唐僧团队成

功的原因在于始终能够有明确的目标，而虾子团队缺乏整体目标，成员之间同床异梦，自然也就难成大事了。但是更多时候，我们是需要团队的，毕竟个人能力有所缺，做不到同时具备“诗人的想象力、科学家的敏锐、哲学家的头脑、战略家的本领”。

三、组建创业团队的策略及其后续影响

众所周知，一个优秀的创业团队，凭借着成员之间的互补和协调均衡，可以有效地降低企业在运行中的管理风险，提高企业管理水平，然而，一个好的创业团队究竟该如何组建？有什么策略？

在创建一个创业团队时，理应遵循以下基本原则。

（一）目标明确合理原则

一个创业团队在建立之初，应该要有一个将团队众成员凝聚在一起的目标，而该目标必须是明确合理，切实可行的。正是因为这个一致的目标和理念，让这个创业团队之间能够协调平衡，让一众成员能够清楚地看见他们共同奋斗的方向和道路。只有目标明确合理，才能真正起到激励团队成员的作用。如西游记中唐僧这个团队大目标是西天取经，而完成这个目标对于每个人却有收获，孙悟空可以从五指山出来，因为五百年的压抑令他难受不已，同时可以成佛，而猪八戒可接着成仙，沙僧也可回到天庭，这也是目标变使命的根本原因，同时也是这个团队完成使命的动力源泉。

（二）互补原则

一个优秀的创业团队，其团队成员在经验、知识、能力等众多方面一定是不相同的。《西游记》中的唐僧这个团队最大的好处就是互补性，领导有权威、有目标，但能力差点；员工有能力，但是自我约束力差，目标不够明确，有时还会开小差。但是总的来看，这个团队是个非常成功的团队，虽然历经九九八十一个磨难，但最后修成了正果。试问，如果唐僧的这个团队，如果每个人都和唐僧一样，估计走不了多远，就全部进妖精的肚子了；如果都和孙悟空一样，个个争强好胜，就没有人愿意牵马挑担了，一旦产生冲突谁也不服就一拍两散了，最终也取不到真经；要是全都和猪悟能一样，一遇到困难就想着散伙回高老庄，也就同样去不了西天圣地。只有当团队成员之间能够在知识、能力等方面形成互补的时候，这个创业团队才能发挥出最有效的作用，才能实现整体大于部分之和。

（三）精简高效原则

阿里巴巴的马云，认为一个理想的团队就应该有这四种角色。一个坚强的团队，



基本上要有四种人：德者、能者、智者、劳者。德者领导团队，能者攻克难关，智者出谋划策，劳者执行有力。因此合理的创业团队，其人数并不是多多益善，也并非越少越好，而是应该做到在企业能够高效运作的前提下，尽量使用较少的团队成员，绝大多数创业团队的核心成员都很少，这是因为创业团队成员虽少，但是都有自己的想法，有自己的观点，更有一股藏于内心的不服管的信念。因此，我们对创业团队中的每个成员都不能抱以轻视的态度。创业团队一般是三四个人，使得可以减少企业的支出成本，使创业团队的众成员能够最大比例地分享努力成果。如此少的团队成员从企业管理角度来看，因为人数少，相对更容易驾驭和沟通。

（四）动态开放原则

即创业团队并不是一成不变的，而应该是动态的，是开放的。在创业的过程之中，自然存在着诸多的变数，团队成员之间因为观念、思想、技能等方面的不同之处，自然会出现在创业之中有人离开创业团队的现象。而有人离开，也会有人加入，这个过程充满了不可预见的不确定性。创业团队应该秉持动态开放的原则，使得创业团队中的成员之间是最匹配、最完美的组合。

说到组建创业团队的策略，那么组建创业团队的后续影响又是什么呢？

列夫托尔斯泰曾经说过，幸福的家庭是相似的，而不幸的家庭则各有各的不幸。同样，成功的创业又是相似的，都运用了科学合理的方法，而失败的创业又各有各的不足与毛病。创业团队的正确组建大大有利于创业的成功，而不科学的组建则会导致创业的失败。这里就不一一列举错误组建创业团队的后续影响，而主要说明合理组建出一个优秀的创业团队所带来的后续影响。

在企业发展过程中所能体现出的潜力与创业团队的素质息息相关。组建一个素质高、能力强的创业团队，企业日后发展中的潜力便会大大增加。一个完全凭借自己一人的能力单打独斗的创业者固然可以有所小成，而优秀创业团队的组建则会帮助创业者实现更大的成就，造就一个组织、一个公司、一个企业，甚至是一段佳话，一个经济时代的标志！

不仅如此，一个优秀的创业团队之间的亲密协作还能帮助企业站在一个更远目标上，看得更广，做到未雨绸缪，有效预知未来市场，在危难时刻帮助企业，让企业成长得更快更好。可见，好的创业团队不但能够帮助降低企业在管理方面所会遇到的风险，更能提高企业的管理水平。

故而，创业团队的组建对创业者来说至关重要。



四、创业团队的管理技巧和策略

为了不在“就业难”势头下被动失业，越来越多的有为青年们加入到主动创业的队伍中。不过，在组建一个优势互补的创业团队后，更需要一定的管理技巧和策略去支撑企业的运营成长。

（一）有一个可以实现的、团队共鸣的清晰发展目标

目标管理是一种程序或过程，它使组织中的上级和下级一起协商，根据组织使命确定一定时期内组织的总目标，继而决策上、下级的责任和分目标，并把这些目标作为组织经营、评估和奖励每个部门和个人贡献的标准。

唐僧为他的三个徒弟编织一个美好的取经前景——修成正果，成佛成仙，孙悟空可以从五指山出来，五百年的压抑令他难受不已，同时可成佛，而猪八戒可接着成仙，沙僧也可回到天庭，在《西游记》中，取得真经，成佛成仙的意思处处可见，这无疑为他的几个徒弟坚定了取经到底的信念，他们跟随唐僧有一个美好的前程，取经成佛成仙。这种共同目的一旦被团队成员接受，在任何情况下，都能指引方向。虽然有时大家的想法、思路不一，但是，利益是一致的，取得真经，成得正果，也正因为如此，三个徒弟他们死心踏地地保护着唐僧西天取经。

（二）有着粗细得当、合理分工的发展计划

创业团队如何分配和行使组织赋予的职责和权限而使得公司有效发展？团队成员分别做哪些工作，如何做？这些都是创业团队计划管理应该充分考虑的问题。团队计划处于整个企业团队管理活动的统筹阶段，它为下一步整个企业团队管理活动制定了目标、原则和方法。企业团队计划的可靠性直接关系到企业团队管理工作整体的成败。所以，制订好团队管理计划是企业团队管理部门的一项非常重要和有意义的工作。

唐僧团队还有自己的分解目标，主要体现为通关文牒，因为每次完成任务到达一个国度时，就会盖个通关官印，就像每次做好一件事又离目标更近了一步，在此基础上使所有的人信心更足，同时也为完成下一步目标树立了信心，并且为完成下一目标增加了动力，对所有参加任务的人也是一次奖赏。

（三）有着紧密联系、及时凝聚的沟通模式

沟而能通，通则不痛，必须建立有效的沟通机制。理解与信任不是一句空话，往往一个小误会反而给管理带来无尽的麻烦。上、下级如果没有良好的沟通，遇到公司





突发难题，会难以应付；下级埋怨自己待遇时，上级相应没有合理解释说明，说不定会造成人才流失。人与人之间最宝贵的是真诚、信任和尊重。其桥梁是沟通。关心员工善于听取员工的意见和建议，充分发挥其聪明才智与积极性。企业决策广泛征求员工的意见，参与的员工越多，获得支持的员工越多。“一言堂”排斥参与，只有争议、争辩、“斗智”，才能增强员工的主人翁意识，才能集思广益。沟通是从心灵上挖掘员工的内驱力，为其提供施展才华的舞台。它缩短了员工与管理者之间的距离，使员工充分发挥能动性以及使企业发展的原动力。

（四）有着严谨分明、公平公正的职权管理

管理的过程，可以说是不断地分权、分责、分利的过程。职责就是任务，做什么事，做到什么程度，横向、纵向的关系及完成任务应配备的权限。组织设计中，职责应落实到每一个人。在创业团队的职权管理过程中，领导者要真正地授权给团队，而不仅仅是让他们参与，准许团队做出长期的战略性的决定。要善于除去矛盾的根源，尽力统一经理与团队成员的观点，降低压力，准许团队做出更多的决策。同时要加强团队成员的培训，最大限度地发挥团队的功效。

（五）有着与时俱进、因人而异的激励机制

创业是一种复杂的社会现象，创业的风险与收益并存于创业的全过程之中。随着创业企业组织规模的不断扩大，除队员能力和发展方向与组织的要求不相适应之外，更多的冲突和矛盾来自创业团队的组建阶段以及团队的后期管理上。因此，管理者应当结合创业团队的固有特点，找出保持创业团队动态稳定的关键因素。既要合理组建创业团队，更要加强团队管理，建立行之有效的激励机制。

依据管理学的相关知识，管理者的激励方式应该随着公司发展及时代发展而变化。不仅如此，在一定程度上可以因人而异。即相应职工在一定的满足条件内，想要什么就去奖励什么。这样，不仅增进了上、下级的友好关系，还极大地激励员工去为企业努力卖命，为公司牟取利益。

创业成功不仅需要前期优势互补的创业团队，更需要后期创业团队管理者的巧妙管理，使得企业不断进步发展，登临新的高度。



【阅读模块】

创业团队该如何沟通与处理矛盾？

导语：项目失败了，可以抱怨团队不给力、其他部门不配合等等。虽然可能确有其事，但不可否认的是，一个项目失败最主要的原因都在团队里。



最近跟一些刚创业失败的朋友聊天时发现，他们在创业项目失败后提到最多的失败原因是团队里谁谁谁不配合，谁谁谁没尽力，谁谁谁没有听他的话最后导致项目进度拖延、错过最好的发展时机，所以项目才会失败了。还有一些在企业里负责某些项目的朋友，由于项目失败了同样第一时间也是抱怨团队不给力，其他部门不配合等等。这抱怨可能确实真有其事或者只是推卸失败的责任，但不可否认的是，一个项目失败最主要的原因都在团队里，所以今天跟大家聊聊团队的沟通与矛盾。

工种歧视

团队里我遇到最多的问题是工种的歧视，例如有些企业的销售部门觉得人事部和行政部都是坐着白拿工资的，老子在外面辛辛苦苦拼了不少单子和钱回来，就是养行政部这群没干什么实事轻轻松松就能拿工资的，太不公平了，人事部每天就是在一些招聘平台发发招聘广告而已，这个随便找个文员都可以做，都不知道为什么还要请这些人。特别在一些以销售为核心的企业，销售部个个都是牛哄哄的，在



他们眼里只要不产出效益的部门都不应该存在。

其实据刘子骏了解，优秀的人事有一个重要的职责，就是一旦发现有些优秀的员工开始动摇有跳槽的想法，甚至已经有所行动，人事就会主动跟老板谈让老板加工资或增加福利待遇等方式把人才留住，这样做可能会导致经常被老板骂，但是这也是人事必须要做的工作。可能有些经常骂人事的员工没有想到，最后帮他们的居然就是这些经常被骂他们骂的人事。

我有一位好友跟我说，他们公司的人事很惨，由于老板比较抠不愿意请专门搬货的人，老板觉得就几箱子货让员工搬就可以了，但是自己不好意思出面，就让人事出面跟大家说帮忙搬货，导致每次大家搬货时人事都被骂得狗血淋头，毕竟大家原有的工作职责都不是搬货的。人事还要策划绩效考核，这个也是让其他同事最不爽的一个地方，例如要执行一些处罚要扣钱等类似事情，抓得松被老板骂，抓得严被同事骂。还有如果人事没有培训和协调好，导致大家工作效率低下，人事同样都会被老板骂。虽然这样，但这名人事在人才维护方面的工作还是做得很不错的，即使这会经常被老板骂，但是在他的努力下公司的精英团队十分稳定，这对公司发展起到重要的作用。

在某些技术型的公司，部分程序员会天然觉得技术就是一切，其他什么设计、营销、策划等等统统都只是技术的配菜而已，这是一位做营销策划的朋友跟我说的。之前我的朋友曾经跟某位程序员谈论国民党失败的原因，因为朋友是做营销策划的，所以说国民党是败于没有把营销策划做好，你看共产党由于对人民群众需求了解十分到位，在全国各地进行深入人心的营销工作，让基础民众都支持共产党。那位程序员说不对，国民党是败于没有写好底层架构，因为底层架构没有写好导致出现了管理混乱和贪污严重等问题，这个才是国民党失败的原因，最后大家各持己见没有谁能说服对方，因此大家工作上开始越来越多分歧，导致工作难以很好地配合完成。

现在是高度分工的时代，没有谁比谁重要，大家都是互相依赖互相协作才能把事情做成。例如开个餐厅你需要厨师、服务生、洗碗工等等，可能这里面厨师会觉得餐厅里最大功劳就是自己，服务生和洗碗工贡献都没有厨师大，但是现在的餐厅除了拼出品和口味，服务也是很重要的环节，现在靠服务成功的餐厅已经越来越多，海底捞、星巴克就是其中的佼佼者。所以如果一个团队出现工种歧视，这是一个危险信号，这会成为团队的一道隐性伤疤，当项目出问题的时候，这道伤疤就会被拿出来互相伤害，导致项目失败，就像文章开头我的朋友一样，不断地抱怨团队的各种问题。一个项目每个环节的成员都是成功的基础，没有谁是特别重要的，因为缺了任何一环这事都干不成，只有分工合作才会产生价值与财富。所以团队的每

个成员都必须要有这样的基础意识，才能共融合作，才能一起解决问题。

意见分歧

团队里一定会有意见分歧的时候，甚至出现大家坚守自己想法的情况。如果继续拉锯下去，只会让项目无限拖延。其实解决分歧也不难，首先将大家不同的想法列出来，然后看哪些地方可以抽取出来用于项目上，毕竟每个人的想法必然有对的地方，适当地取长补短，才能有助项目运营。这里可能有人会说，不一定所有人的想法都有对的地方，可能有些人的想法是全错的。其实我刚说的是想问题的思路，首先不要在想法上完全否定对方，先假定他的想法有对的地方，然后听听他的想法是如何产生的，了解具体情况后再做判断。

而且如果只是纯个人经验和个人角度去判断对错其实是很片面的，毕竟没有实质数据和材料证明对方的计划或想法行不通，这样就算你否定他，他也不会服你，所以不要轻易否定对方。必要时配合对方一起研究他想法里的问题有没有更好的解决方案或者代替方案。要知道你现在帮他了，他以后也会帮你的，至少他以后不会给你帮倒忙。

如果一开始就完全否定对方的想法，相当于否定他的能力，甚至是否定他的智商，这是对他个人尊严的一个打击，即使他自己知道自己想法有问题，甚至不具备可行性，但是为了维护自己尊严，他也会跟你死磕下去，这对团队对个人都毫无益处甚至会严重浪费资源。

培养共识

为了减少团队内部歧视和分歧，必须要给团队培养共识，而这个共识就是让团队成员都知道团队的价值观、团队协作技巧，还有团队的处事方式。

如何培养呢？这方面必须一开始在入职培训的时候就要培养。很多企业对新进来的员工做入职培训的时候，更多的是讲公司历史、公司制度、注意事项等等。其实入职培训最应该的就是培训员工团队的价值观、团队协作技巧，还有团队的处事方式。

团队价值观：大家做这件事（项目）为的是是什么，大家为什么要努力去实现它，为什么需要你的加入（每个人的价值），实现后能让大家获得什么？（能力提升、团队荣誉、价值体现）

团队协作技巧：这个很重要，每个同事或部门都有不同的分工和技能，如果知道如何更好地跟大家协作，完成任务一定会事半功倍。例如你要申请某一部门配合你完成一件事情，这时之前培训的协作技巧对你做跨部门的协作就很有帮助了，大家在沟通和工作上就会节约很多磨合时间。



团队处事方式：这个不是叫大家处事圆滑的意思，而是团队里出现一些特殊情况会如何处理，例如如何快速判断哪些才是重要的事情去优先处理。遇到突发情况，公司会授权员工怎样怎样处理等等。培训处事技巧，可以提升员工在解决问题时的能力，而且给员工培养良好的处理事情的习惯，可以大大提升问题的处理效率。

为什么这三点都没有具体内容？毕竟每个公司在团队协作和处事方法都不一样，而且这些经验都在不断地总结和修正中，所以我只能给大家列出框架，具体内容就根据自己公司情况代入吧。

每个团队都会有自己的问题，有意见分歧、有争执、有不同想法、有不同的观点，这些都可以有，但是千万不要因此影响项目执行，今天分享的内容就是希望大家能把握好这个度，即使有多种问题、多种困难，项目依然能更好地走下去。

资料来源：创业邦 作者：刘子骏

五、领导创业者的角色与行为策略

优秀的新型创业企业需要优秀的创业团队，而优秀的创业团队更加需要成熟的领导者去带领大家逐步前进。

通常一个团队的领导需要五条角色行为策略。

（一）具备全局意识

作为一个领导创业者，不能以局部利益为重点，而应以整个全局为重点。比如说9·11事件发生之后，领导人就应该考虑整个环境大趋势会怎么改变，从全局出发对企业的战略做出相应调整。又比如，加入WTO后环境趋势的改变，对此这个领导人也应该从全局的角度对战略做出一定的修正。这就是环境大趋势的掌握者。优秀领导人必备的一个优秀素质就是有预见性，能够落叶而知秋，这种预知性非常重要，通常环境大趋势的掌握者都是“众人皆醉我独醒”的人，有了预见性才能成为整个环境大趋势的掌握者。一个领导人之所以让人家坚定地跟随，主要就是，他们认为这个领导人的方向是对的，如果下面的人认为领导人的方向错误，他就不会死心塌地追随，而去参加别的团体。

（二）做到权责分明

领导创业者要权责分明，伯乐要找好千里马，找对千里马。“权”代表权利，“责”代表责任，领导人要为工作找人，要找对人，安排在正确的工作岗位上。



（三）能够平衡各方力量

领导创业者必须建立共识，寻求各方利益平衡。作为领导人，必须平衡各方的利益：政府的利益；股东的利益；员工的利益；银行的利益；竞争者、供应商、客户的利益。如果各方的利益没有办法平衡，就难以建立共识，企业前进的问题就会比较大。

（四）具有“居安思危”的意识

领导创业者必须居安思危，敢于发动企业革新。优秀的领导创业者要敢于否定自己，敢于否定过去，或者敢于破坏现状。如果我们没有居安思危，那就太安逸，太过安逸就没有办法做出变动，没有办法做出变动，整个企业就会陷入瘫痪的状态。

（五）以身作则、融入团队

领导创业者必须以身作则，努力建立团队精神，建立一个有共同目标的团队。领导并不是一个只注重高瞻远瞩的角色，不是整天和投资方、银行家打高尔夫。卓越的战略家也需要切身融入企业，他必须对这个企业、员工和外界环境有综合的了解，这种了解没有人可以代替。企业如果处在创业期，创业领导者应该站在大队人马的前面，应该身先士卒，事必躬亲，要做表率，跑要跑得比别人快，打要打得比别人凶，学也要比别人学得认真。这样才能带领大家不断前进。

【阅读模块】

亲身经历：一个创业团队是怎么 Game Over 的

导语：本文作者目前在一家创业公司工作，也算是这个创业团队的一员，从去年到今年，他亲眼目睹了一个团队是怎么被摧毁的。





笔者目前在一家创业公司工作，也算是这个创业团队的一员，从去年到今年，我亲眼目睹了一个团队是怎么摧毁的。这里我不得不介绍一下公司的情况，帮助大家更好地了解事情发生的前因后果。

公司原来是做外贸库存的，就是以很低的价格向国内工厂采购库存产品，然后转手卖给国外采购商，从中赚取差价，相信行内人一听就知道，这样的行业注定会走向灭亡。第一，采购库存产品的同时找国外客户，很多时候等到国外客户找到了，采购的工厂库存已经被工厂自行处理掉了；第二，不能有自主权，必须按着已经成型的产品去找国外客户或者按着需求的产品向工厂采购；第三，一般采购库存的价格是出厂价的一半，这样做死了很多工厂，不能形成良性循环。

后面老板 Jony 就开始转型做服务，并慢慢组建自己新项目的团队，我就是在做新项目的时候加入的。新网站 Going ant 是一个专门做第三方代理采购跨境贸易服务平台的，我们的愿景是通过这个平台把一批好的中国制造和中国创造推出去，走出国门，走向世界，其实中国有很多好的工厂和生产厂家，只是由于外贸中信息极度的不对等，导致外贸一直很难做，好的厂家和制造商推不出去。

老项目依然在进行，因为新项目需要资金支持，可是没有想到 2013 年年底老项目同时有七个人集体辞职，这七个人都是在公司待了一年以上的人，这对一个正在转型的初创公司来说无疑是一个毁灭性的打击。还记得那天是圣诞夜，Jony 喝醉了酒，在我们面前嚎啕大哭，第一次看到一个铁铮铮的创业男子汉流泪，真心不好受，但是冷静下来分析，这并不是无因之果。

老板的未来蓝图，在员工看来可能不是那么回事儿

很多时候开会，Jony 都会激情澎湃地给我们描绘未来的蓝图，那个时候的他激情澎湃，两眼放光，活像一个演说家，对自己的项目信心满满，并且相信绝对完美无缺陷。

但是在员工看来可能并不是那么一回事儿，还记得有一次在餐厅吃午饭偶遇老项目的员工，就顺便和他们坐在一起吃。大家都在一起聊天，不听不知道，一听吓一跳，全是负面情绪。

这个说老板又在煽情，那个说老板在画饼充饥，最后大家都把话头指向了我。A 女生问：“B，你昨天又加班了吧，几点回去的？”我笑着回答：“大概晚上 12 点吧。”A：“哎，别理他，什么时候回去就什么时候回去，加班加不起，会无休止的，我才不管那么多呢，下班了就走。”我笑着点点头，没有说什么。

通过这次吃饭闲聊时间，我就发现一个员工如果出现负面情绪，是很容易传染

的，相互吐槽久了，你自己就会接受，并且越来越相信。正面的情绪可以起到激励作用，可以使一个团队保持激情和奋斗，负面情绪同样如此，甚至传染更快，它使人无力、抱怨、死气沉沉、毫无斗志，当然，这些很难被老板发现，因为这种情绪一般都是在私下传播，老板面前还是会做好样子的。

作为老板的你如果发现这种情绪在传染了，说明团队已经病入膏肓了，这是一个潜在的危险，老板们很多时候是防不胜防的。一旦爆发，将是毁灭性的打击，例如集体辞职，即使不会集体辞职，团队士气和工作热情也会被大大削弱。

钱不是万能的，但是没有钱万万不能

还有一点需要介绍，公司新项目员工和老项目员工并不在一个办公室工作，所以老项目员工自成一体，经常在那个公司窃窃私语，这就是所谓的拉帮结派，形成了一个小团体。

因为公司转型中，资金一下子周转不开，所以老板晚发了三天工资，这就相当于一个导火索，瞬间爆发了，七个人集体提出辞职，一下子让老板措手不及。这直接导致后面转型的困难重重，人员缺失，资金链断裂，新项目举步维艰，差点半路夭折。

晚发工资这件事或许不是导致集体辞职的根本原因，但绝对是个直接原因，直接引发了员工们心底潜伏已久的负面情绪，使长时间积累的抱怨找到了一个爆发的突破口。然后经过发酵、传播、酝酿，就促成了此次集体辞职时间的形成。

很多时候，我们会说钱不是万能的，但是没有钱是万万不能的。后来 Jony 一直在自问，为什么会出现集体辞职？为什么大家会离他而去？并且他能如数家珍地说出曾经对 A 怎样好，如何费尽心思培养 B，怎样帮助 C 的家庭渡过难关等等，但是员工看中的不是这些，一旦员工的意识里不认同你这个老板了，对这个公司没有感情了，再加上工资无法得到保证，离开是迟早的事情。

有一句话是：过去你有千种好万种好，一旦有一点不好，全部的好都是负数，因为好总会被遗忘，最让人记忆深刻的是不好。

最后一点也是最致命的一点：新项目不被理解。

公司转型，很多时候有一点最致命的，老员工已经熟悉了老的业务，甚至形成了固定的思维，潜意识里认定的事情，往往靠外界的灌输很难改变。

新项目启动，很多老员工不能理解，不能理解就不会接受，这样内心里就产生了抵抗情绪，即使这些人不辞职，对新项目的发展也是有害无益的。

尽管 Jony 每次开会都在极力阐述项目的每个方面和前景，每个人都是在默默





地听，完全没有自己的意见，很多人估计都是听得糊里糊涂，做的时候当然会手足无措，不知道如何下手，这就要老板一个个来安排，安排完后发现并没有达到预想的效果，因为不能理解这个项目，当然也不能发挥人的主动性，只是机械地做着安排的工作，毫无目标可言，最后老板急得像热锅上的蚂蚁，员工还是一脸茫然。

创业虽易，找对的合伙人不易，且行且珍惜

有一句话说找到合适的合伙人就像找女朋友一样，千里挑一，万里挑一都挑不到。首先这个人要认同你的项目，并且可以理解你的项目，其次才是他愿意和你干，愿意破釜沉舟、全力以赴。

很多创业人首先考虑的是找到一个有能力有经验的人，其实经验恰恰不是最重要的，很多时候，经验还会是失败的因素，因为经验往往会让人形成固定思维，跳不出自己先前经验的怪圈。何为创业？就是要摸着石头过河，没有案例可以借鉴。

所以，创业虽易，找到合适合伙人不易，且行且珍惜吧！

资料来源：钛媒体 作者：蚁客陈

六、创业团队的社会责任

创业团队组合的目标不仅是为了生存和盈利，还要为社会为国家贡献自己应有的力量。一个组织应以一种有利于社会的方式进行经营和管理。创业团队的社会责任必然不可忽视。社会责任要求企业必须超越把利润作为唯一目标的传统理念。

首先，创业团队的新型企业应该承担并履行好经济责任，为极大丰富人民的物质生活，为国民经济的快速稳定发展发挥自己应有的作用。最直接地说就是盈利，尽可能扩大销售，降低成本，正确决策，保证利益相关者的合法权益。

其次，企业在遵纪守法方面作出表率，遵守所有的法律法规，包括环境保护法、消费者权益保护法和劳动保护法。完成所有的合同义务，带头诚信经营，合法经营，承兑保修允诺。带动企业的雇员、企业所在的社区等共同遵纪守法，共建法治社会。

再次，伦理责任是社会对企业的期望，企业应努力使社会不遭受自己的运营活动、产品及服务的消极影响。加速产业技术升级和产业结构的优化，大力发展绿色企业，增大企业吸纳就业的能力，为环境保护和社会安定尽职尽责。

最后，我们可以聚焦于公益创业。公益创业是用企业家的原则来组织、创造和管理投资，从而达到改变社会的目的。与商业创业者不同的是，商业创业者通过盈利和投资回报率来衡量成果，而公益创业者的成就则来源于其对社会造成的影响。

我们的创业团队作为新型企业的接班人，更需要在追求利润的同时，承担起应付

的社会责任。为社会，为国家贡献出企业的力量。

【阅读模块】

案例一

古典名著《西游记》故事中唐僧等人历经九九八十一难，最终从西天取回真经而功德圆满。细细品味这部小说，感到“唐僧团队”人员的合理配置，是他们取得成功的一个重要因素。

主要领导干部要始终保持崇高的信仰和把持正确方向。唐僧作为取经班子的核心，在这个集体中，他目标明确、信仰坚定、心诚志坚。虽自身没有武功，但擅长用人，关心部属，以德服人。比如，虽然明知取经路上千难万险，但从一开始就为团队设定了不取到真经绝不罢休的目标，而且经历磨难，理想信念从未动摇。唐僧有紧箍咒，但从来不滥用职权，只有在大是大非的时候，才施之以惩罚。他的宽容、善良感化了部属，从而一心一意地保护他取经。

班子中要有专业骨干并让其挑大梁。孙悟空虽然组织纪律性差，争强好斗，有时还撂挑子擅自离队。但他确实素质过硬，有很强的敏锐性、鉴别力和洞察力，能腾云驾雾，能降妖除魔，是一个名副其实的“挑大梁”型的专业人才。孙悟空还有极其丰富的社会资源，与各路“神仙”都较熟悉，有了困难知道如何求助。他爱憎分明，一身正气，因为有他，团队就有了中流砥柱。

点评：从“唐僧团队”中不难感受到，以唐僧为首的这个取经班子，虽然全部成员的性格和能力没有一个是完美无缺的。但各有所长，组合起来就相对完美。没有唐僧的心诚志坚，取经班子就没有目标，没有凝聚力；没有孙悟空的超群本领，就克服不了艰难险阻，战胜不了妖魔鬼怪。没有猪八戒、沙僧为孙悟空当助手，并热心做好勤务工作，这支队伍也就难以越过千山万水。所以，从辩证法的角度看，任何事物都有一个相互联系、相互影响、相互补充的关系。也正因为班子成员的取长补短，优势互补，才整合出最优的结构，形成最强的集体力量。

案例二

纵观中国民营企业的历史，当今中国，民营企业的平均寿命不过 2.9 年，然而，广东海南联邦家私集团却岿然不到二十余年，更从一个小小的作坊发展成现在的规模颇大的企业，其中最重要的一点便是因为广东南海联邦家私集团充分发挥了创业



团队的重要性。

一九八四年十月二十八日，王润林、何友志、杜泽荣、陈国恩这四个从小玩到大的朋友相聚为首，共同创立了联邦家私集团的前身——广东南海盐步联邦家具厂。

然而，这四位农民出身的创立者由于缺乏企业管理等相关方面的专业知识，根本不知道一个企业该如何办理，如何运营，故而，在广东南海盐步联邦家具厂刚刚成立的数月之后，企业便出现了自它创立以来的最大危机——企业销售停滞不通畅导致产品积压，不仅如此，企业还亏欠银行将近 10 万元的贷款。

这不禁令四人头痛不已，正值危机之时，杜泽桦的出现无疑是对广东南海盐步联邦家具厂的一次福音，凭着杜泽桦的才华和实力，企业终于得以摆脱危机，显出一线生机。不久之后，郭泳昌也毅然加盟到企业之中，至此，六人的团队模式得以形成。

六人的创业团队在广东南海联邦家私集团的发展强大过程中，拥有共同的信念及目标，不屑奋斗，六人之间不仅是股东关系，更是朋友关系，两种关系水乳交融。各人明确各自的角色定位，清楚自己的职务，承担不同的责任，让企业不断成长壮大，成为今日中国民营企业的成功之举。

更值得一提的是，在联邦家私集团日益强盛的时候，企业的六位股东竟然保留了“原汁原味”，并没有人离开此创业团队，也没有人加入，这与企业的成功难舍难分。

正是因为企业的创业团队保持了稳固平衡之态，没有出现股东在企业及个人实力浑厚时产生“异心”，背离团队原本初衷，自始至终都做到团队成员之间目标一致，人人都倾其所能地按照创业计划，为企业目标所奋斗，不断为企业创造新的价值，由此一来，联邦家私集团得以渐渐强盛起来。

显而易见，联邦家私集团这六位股东的创业是极其成功的，其中团队起着很重要的作用。

点评：上述两个不同的案例都充分表明，一个企业在创立之前或是在创立初期，具有共同目标的创业团队是何其关键，它对于企业的均衡运营、管理来说都是首要因素。

案例三

梭子鱼、虾和天鹅三个是好朋友，一天，他们同时发现一辆车，车上有许多好吃的东西。于是就想把车子从路上拖下来，三个家伙一齐负起沉重的担子，他们铆足了狠劲，身上青筋暴露，使出了平身的力气。可是，无论他们怎样拖呀、拉呀、推呀，小车还是停在老地方，一步也动不了。

原来，天鹅使的是往天上提的劲，虾一步步向后倒拖，梭子鱼又朝着池塘拉去，究竟谁对谁错？反正，他们都使劲了。

案例四

1993 年到 2000 年，俞敏洪陆续邀请到杜子华、徐小平、王强、胡敏、包凡一、何庆权、钱永强、江博、周成刚等一起组成了新东方的核心团队。在创业之初，新东方一直保持着合作伙伴分管一方，不在学校拿工资，各自划定地盘，除去上缴 15% 的管理费，其余归己的潜在分配模式。但自从股份改革后，合作伙伴转变成成为股东，新东方同时也要求他们将经营权统统上缴，收益按照股权的比例分配。2006 年，新东方成功登录纽约证券交易所，俞敏洪拥有该公司 31.18% 的股权。随后，在学校发展壮大中，元老们频频出走：原总裁胡敏、原董事江博、主管国际合作的副校长杜子华、IT 培训创始人周怀军，他们或自立门户，或另投他主。分析人士认为，导致俞敏洪和元老们矛盾激化的关键原因，是新东方股份制度改革对股东既得利益的重新分配。

点评：由此可见，没有严谨的职权管理，会极大削弱创业团队本身该创造的价值，从而影响企业的盈利。

案例五

20 世纪 80 年代，美国巴尔地摩市市长威廉谢弗，致力于提高市政府治理城市的水平。然而，他领导的团队似乎非常懈怠，他急需重振政府管理团队的敬业精神。“我对这些并不感到满意，”市长在责备他的领导班子的成员，“还不够好。”市长在会议室的黑板上写下了大大的几个字。这个黑板是他上任时安置在会议室的，借以传递信息。他常写的几个词是，“市民”、“加油”和“如果你住在那里，你会怎么样？”等等。他希望他的团队成员都能够体察民情民意，追求更高工作成果，而这些正是他领导的团队目前所欠缺的。

于是，他常常带着他的司机和一名佩带霰弹枪的警察在城市各处转悠，就连周末也这样。通过这种“走动式管理”，他看到了市区道路年久失修的坑坑洼洼、破碎的街灯、东倒西歪的垃圾桶、肮脏的公园和居民小区、废弃的汽车、混乱的交通指挥、随意停车的公共汽车司机、乱扔垃圾的商贩。“这些人都是干什么吃的？”市长在车里不满地嘟嘟囔囔。然后，他拿出钢笔和市长备忘录，写道：“清除第 5 大道的垃圾……”这些备忘录会在下周一的早上出现在其他政府官员的办公桌上。而下一次，当他再次巡游时，这些垃圾、破损路面和报废的汽车就统统不见了。



有一次，市长在自己的活动备忘录中这样写道：“有一辆废弃的汽车……但是我不告诉你它在哪里。”随后，市政巡逻人员满市区疯狂寻找了一周，最后总共找到了 500 多辆废弃的汽车。这就是市长的走动式领导风格——他永远不满足现状。

【能力训练模块】

1. 你觉得以团队的形式创业与以个人的名义创业哪一个更优？优势与劣势分别在哪里？

2. 作为同一个团队里的人，需要具备什么样的条件才能促进团队的发展，才能促进共同进步？

3. 创业团队有成功有失败，你觉得失败的原因是什么？作为团队的一分子，你要怎样避免这种情况？



第二章

创业者应具备的精神和品质

第一节 创业精神

一、创业精神概念

创业精神是创业者自身所具备的能帮助其完成创业过程取得创业成功的精神品质，它能够使创业者在逆境和艰苦的创业环境中仍然保持积极的创业心态。它是创业过程中的一种白手起家、艰苦奋斗、知难而进、勇于开拓的心智模式，也是一种自知自信、实事求是、坦诚自然，以及具有团队意识的精神状态，还是一种实践创新、随机应变、迁移转化、组织协调的能力结构。创业精神体现于整个创新过程中，从提供新产品、新服务的机会被确认直至最后产生新财富。创业精神是大学生创业素质的精神支撑，精神品质的培养是创业素质的重要部分，只有具备良好的创业精神，才能保证创业过程的顺利进行。

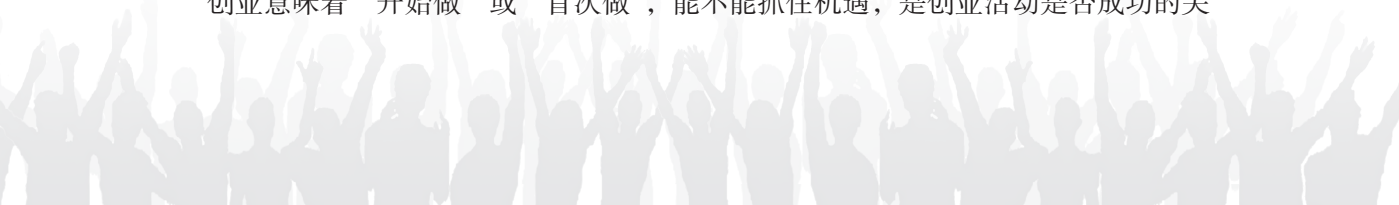
二、大学生创业精神内容

（一）艰苦奋斗、自强不息

艰苦奋斗、自强不息是大学生创业精神的最基本内容，更是创业成功的重要因素。要“干常人不想干的活，吃常人不肯吃的苦”，通过百折不挠的奋斗取得丰硕成果。

（二）抢抓机遇、拼搏进取

创业意味着“开始做”或“首次做”，能不能抓住机遇，是创业活动是否成功的关





键所在。机遇总与风险并存，面对机遇，勇于“打头阵”，争坐“头班车”，要有只争朝夕和拼搏进取的意识。

（三）团结协作、同心同德

创业离不开团结和谐的创业环境，只有大家齐心，加强协作，创业活动才有前进和发展的动力和希望。

（四）诚实守信、以义取利

人无信不立，业无信不兴，社会无信不稳。诚信是市场经济健康运行的基石。诚信不仅事关一个人的形象和信誉，而且关系到一个企业的兴衰。在创业过程中，必须牢牢把握诚实守信这一道德底线，勿背信弃义、唯利是图。唯有处处守信，才能事事便利；唯有诚实为本，才能成就大业。

（五）追求卓越、永不止步

始终持有积极的人生态度，永不满足，力求完美。当今时代，不进则退，慢进也是退。要破除“小进则满、小富即安”的思想，树立“干大事、创大业、争一流”的志向，敢与高者攀，敢跟强者争，敢同勇者比，敢和快者赛。

（六）敢于冒险、承担风险

创业需要资金、人力、物力等各方面的投入，在这种情况下，创业者要有一定的冒险和承担风险的精神，才能有魄力去取得创业的成功。

三、大学生创业精神本质特征

创造、创新和创优精神是创业精神的本质特征。

（一）创造精神是创业精神的基础

创造精神是一种善于捕捉和利用机会，为创造某种新的价值，竭尽智慧勇往直前的文化与心理过程。当今时代，市场作为一种社会资源配置和运作的方式比以往其他社会经济制度更大限度地解放了人的能力、激发了个体创造性和主体积极性，它要求人们具有在顺境中求得发展、在逆境中寻找生机的“个人创业”的价值观，将自我价值在社会实践与社会价值的创造过程中体现出来。从心理学角度看，创造的核心是创造性思维能力，但由于创造性思维的非逻辑性和自发性，使得人们在实际活动中对其难以把握和操作，因而只有那些具有积极的个性心理品质、可以驾驭和运用各种知识

与技能分析问题的人,才具有在独立的实践活动中取得创造性成果的能力。

(二) 创新精神是创业精神的核心

创造使创业一切从零开始,而要不断实现对现实的超越,就需要另一种敢破敢立的精神——创新。创业离不开创新,美国著名管理学家德克鲁认为:“创业就是要标新立异,打破已有的秩序,按照新的要求重新组织。”因为“理论、价值以及所有人类思维和双手创造出来的东西都会老化、僵死。他们需要的是一个创业的社会,在这个社会中,创新和创业精神是正常、稳定和持续的。正如管理已成为所有现代机构的特有机制,成为组织社会的主体职能一样,创新和创业精神也必须成为维持他们组织、经济和社会之生存所不可或缺的活动。”的确,创业就意味着创新,创新就意味着突破。具体到精神领域,则意味着要形成将变革视为正常的、有益的现象的精神,形成一种寻找变革,适应变革,并将变革当作开创事业的机会的精神;形成一种赋予资源以新的价值的创造性的行为能力,这就是创新精神。它是创业精神的核心。

(三) 创优精神是创业精神的归宿

如果说创造需要灵气,创新需要勇气,那么创优则需要志气。顺境中乘势而上,逆境中奋力拼搏。成绩面前不骄傲,始终保持危机感;困难面前不畏惧,始终保持进取心。他们所崇尚的创优,不仅在于优质的物质成果,更在于卓越的精神品格。创立一番事业是一种实实在在的实践活动,要扎扎实实地付出艰苦的努力。有了创业的意识、创业的目标、创业的才能,这些还是一种潜在的精神,只能说这种精神具有了某种内在的价值。要使这种内在的价值转化为外在的价值予以实现,还必须拥有创业的品德,靠脚踏实地的劳动获得社会的认可。急功近利的

“创”永远无法获得流芳百世的“优”。没有创优的信念,人就无法确定创业的精神与社会需要之间的价值关系,就无法使创业的理念变成现实,使创业的计划变成财富,也无法实现其创业的根本价值。脚踏实地的创优是时代精神的必然呼唤。

【阅读模块】

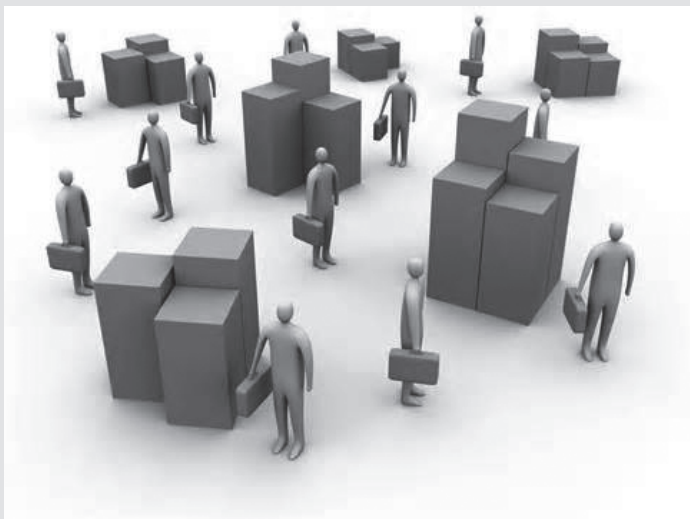
创业精神其实是一种综合的管理理念

导语:创业者不断追求新机遇,但缺少必要的资源,因此面临四大类风险。

需求风险:消费者可能对创新产品或服务不买账。技术风险:创新方案能否得到技术支持。



执行风险：创业者能否聚拢执行力强的团队



什么是创业精神？或许你认为，只有咬文嚼字的教授才会问这种多余的问题。但实际上，和“战略”、“商业模式”等词汇一样，“创业精神”的涵义并不固定。说到创业精神，有人会想到风投打造的初创企业，另一些人则用它谈论一般小公司。“具有创业精神的企业”对一些人来说是鼓舞人心的口号，另一些人则认为这个说法本身就自相矛盾。

霍华德·史蒂文森（Howard Stevenson）教授是哈佛商学院创业研究领域的教授，他将创业精神定义为：追寻现有资源范围以外的机遇。

“追寻”指绝对专注的态度。创业者能察觉转瞬即逝的机遇，在有限时间内展现实力，吸引外部资源。时间一分一秒过去，真金白银不断流失，因此创业者有一种紧迫感。而成熟公司拥有稳定的资源，面临机遇时选择更多，往往缺乏紧迫感。

“机遇”指在以下一个或多个方面有所作为：①推出创新产品；②设计全新商业模式；③改进已有产品，使其质更优、价更廉；④发掘新客户群。创业者完全可能兼顾这些方面，例如用全新商业模式推出一款创新产品。以上列举的这些并未穷尽企业可能把握的机遇。企业仍可通过提价或灵活雇用更多销售代表提升利润，但这些手段并无新意，与创业精神无关。

“现有资源之外”指突破资源限制。初创企业刚起步时，创始人只能掌控现有的人力、社会 and 财务资源。很多创业者主张自力更生，节衣缩食，万事不求人。固然，有些新创企业可以仅凭一己之力生存下来；但为了长远发展，创始人必须设法引进生产设备、分销渠道、营运资本等外部资源。

创业者不断追求新机遇，但缺少必要的资源，因此面临四大类风险。需求风险：消费者可能对创新产品或服务不买账。技术风险：创新方案能否得到技术支持。执行风险：创业者能否聚拢执行力强的团队。财务风险：能否合理引入外部资金。创业者应承认风险存在的客观性，同时力图驾驭各种不确定性因素。

创业行动容易陷入死循环：控制风险需要资源，资源却更倾向于进入低风险区域。例如，若想开发推广一款产品，需要向投资人证明技术和市场风险可控，但降低风险本身就需要外部资金投入。为避开这个死循环，创业者有以下四种对策：

精益测试，采取最小规模的行动，以最低代价迅速评估风险、测试商业模式可行性。

分阶段投入，将困难各个击破，在实现阶段目标之前，不占用计划外资源。

建立合作伙伴关系，借用其他公司的资源，将风险转移给承受风险能力更高或意愿更强的盟友。同理，新创企业可以放弃购买资产，通过灵活租赁资产，将高额固定成本转化为可变成本。

掌握“讲故事”的艺术，向投资人展示，自己的事业能让世界变得更好。如果投资人被你的故事打动，他们将甘冒风险，支持你的事业。乔布斯就是最著名的例子：他特有的“现实扭曲力场”俘获了众多员工、合伙人、投资人，让他们一往无前跟随他追逐梦想。

或许你会问：史蒂文森对创业精神的定义有现实意义吗？在我看来，答案是肯定的。原因有两点。首先，他把创业精神理解为一种独特的整体管理观念，而非将其限定于企业发展的某个特定阶段（如初创企业）、某种个人角色（如创始人），或某类精神气质（如激进、独立）。按照这个定义，各类企业，包括大型企业，都可能孕育创业精神。如果你相信，创业精神是全球经济增长的引擎、社会改良的动力，这无疑是个好消息。

其次，这个定义为创业行动指明了方向，创业者可据此控制风险，调动、利用资源。我的一位学生曾被要求为积极进取的创业者提出建议，他的回答很精彩：“因为资源极其有限，你必须具有创新精神，善于把握机会，并且掌握说服的艺术。‘追寻现有资源范围以外的机遇’概括了我日常工作的方方面面，鞭策我不断前行。”

托马斯·艾森曼是哈佛商学院工商管理 Howard H. Stevenson 教席教授，洛克创业研究中心（Rock Centre for Entrepreneurship）负责人之一。

资料来源：哈佛商业评论 作者：托马斯·艾森曼





第二节 大学生创业需要的素质和品质

大学生的创业素质应包括如下几点：创业意识、创业知识、创业能力、创业品质以及创业环境掌控力五个部分，以既能体现大学生创业者与一般创业者素质要求的共性，又能体现大学生创业较一般创业更应培养的素质。创业意识、创业知识、创业能力和创业品质是所有创业者都应具备的素质，是对创业者的一般性要求，创业环境掌控力是特别针对大学生的特点提出的，体现了大学生内在素质与外部环境的结合。

一、创业意识

这里的创业意识不是指广义的创业心理，而是指在创业实践活动中对人起动力作用的个性心理倾向，主要包括创业需要、动机、兴趣、理性、信念和世界观等心理成分，是使个体决定创业的心理因素。大学生要自主创业首先要具备创业意识，没有创业意识，再好的知识条件、能力条件也不可能在创业实践中发挥作用。创业意识是一个十分复杂的心理因素，它的形成，不是一时的冲动或凭空想象出来的，它源自于人的一种强烈的内在需要。当创业需要上升为创业动机时，就形成了心理动力。创业动机对创业行为产生促进、推动作用，有了创业动机标志着创业实践活动即将开始。而创业兴趣可以激发创业者的深厚情感和坚强意志，使创业意识得到进一步升华。一般在创业实践活动取得一定的成效时，便引起兴趣的进一步提高。创业理想属于创业动机范畴，是对未来奋斗目标的向往和追求，是人生理想的组成部分。有了创业理想，就意味着创业意识已基本形成。创业者为了实现创业理想，在创业活动中经过艰苦磨练，又逐渐建立起创业的信念。创业信念是创业者从事创业活动的精神支柱。创业世界观是创业意识的最高层次，是随着创业者创业活动的发展与成功而使创业者思想和心理境界不断升华而形成的，它使创业者的个性发展方向、社会义务感、社会责任感、社会使命感有机地融合在一起，把创业目标视为奋斗目标。



二、创业知识

“创业知识”有广义和狭义之分。广义的创业知识,是指对创业实践过程具有手段意义的个体的知识系统及其结构,主要包括专业知识,经营管理知识,综合性知识等。只有系统地掌握了有关学科的基本理论和技能,才能为今后创业打下坚实的基础。狭义的创业知识是指有关创业过程、步骤、方式等本身所运用到的具体知识。比如大学生创业时机的选择、创业机遇的寻找、怎样编写创业计划书、如何开办小型企业、如何进行工商注册、如何向银行贷款,等等。创业知识能够体现创业者的文化素质,文化素质越高创业成功的概率越高。

三、创业能力

创业能力包括决策能力、经营管理能力、专业技术能力、交往协调能力与创新能力组成。

(一) 决策能力

决策能力是创业者根据主客观条件,因地制宜,正确地确定创业的发展方向、目标、战略以及具体选择实施方案的能力。决策是一个人综合能力的表现,一个创业者首先要成为一个决策者。创业者的决策能力通常包括:分析能力、判断能力和创新能力。大学生要创业,首先要从众多的创业目标以及方向中进行分析比较,选择最适合发挥自己特长与优势的创业方向和途径、方法。在创业的过程中,能从错综复杂的现象中发现事物的本质,找出存在的真正问题,分析原因,从而正确处理问题,这就要求创业者具有良好的分析能力。所谓判断能力,就是能从客观事物的发展变化中找出因果关系,并善于从中把握事物的发展方向。分析是判断的前提,判断是分析的目的,良好的决策能力是良好的分析能力加果断的判断能力。创业实际就是一个充满创新的事业,所以创业者必须具备创新能力,有创新思维,无思维定势,不墨守成规,能根据客观情况的变化,及时提出新目标、新方案,不断开拓新局面,创出新路子。可以说,不断创新是创业者不断前进的关键环节。

(二) 经营管理能力

经营管理能力是指对人员、资金的管理能力。它涉及人员的选择、使用、组合和优化,也涉及资金聚集、核算、分配、使用、流动。经营管理能力是一种较高层次的综合能力,是运筹性能力。经营管理能力的形成要从学会经营、学会管理、学会用人、学会理财几个方面去努力。





1. 学会经营

创业者一旦确定了创业目标,就要组织实施,为了在激烈的市场竞争中取得优势,必须学会经营。

2. 学会管理

要学会质量管理,要始终坚持质量第一的原则。质量不仅是生产物质产品的生命,也是从事服务业和其他工作的生命,创业者必须严格树立牢固的质量观。要学会效益管理,要始终坚持效益最佳原则,效益最佳是创业的终极目标。可以说,无效益的管理是失败的管理,无效益的创业是失败的创业。做到效益最佳要求在创业活动中人、物、资金、场地、时间的使用,都要选择最佳方案运作。做到不闲人员和资金、不空设备和场地、不浪费原料和材料,使创业活动有条不紊地运转。学会管理还要敢于负责,创业者要对本企业、员工、消费者、顾客以及对整个社会都抱有高度的责任感。

3. 学会用人

市场经济的竞争是人才的竞争,谁拥有人才,谁就拥有市场、拥有顾客。一个学校没有品学兼优的教师,这个学校必然办不好,一个企业没有优秀的管理人才、技术人才,这个企业就不会有好的经济效益和社会效益,一个创业者不吸纳德才兼备、志同道合的人共创事业,创业就难以成功。因此,必须学会用人。要善于吸纳比自己强或有某种专长的人共同创业。

4. 学会理财

学会理财首先要学会开源节流。开源就是培植财源,在创业过程中除了抓好主要项目创收外,还要注意广辟资金来源。节流就是节省不必要的开支、树立节约每一滴水、每一度电的思想。大凡百万富翁、亿万富翁都是从几百元、几千元起家的,都经历了聚少成多、勤俭节约的历程。其次,要学会管理资金。一是要把握好资金的预决算,做到心中有数;二是要把握好资金的进出和周转,每笔资金的来源和支出都要记账,做到有账可查;三是把握好资金投入的论证,每投入一笔资金都要进行可行性论证,有利可图才投入,大利大投入、小利小投入,保证使用好每一笔资金。总之,创业者心中时刻装有一把算盘,每做一件事、每用一笔钱,都要掂量一下是否有利于事业的发展,有没有效益,会不会使资金增值,这样,才能理好财。

5. 要讲诚信

就创业者个人而言,诚信乃立身之本,“言而无信,不知其可也。”创业者在创业过程中,如不讲信誉,就无法开创出自己的事业;失去信誉,就会寸步难行。诚信,



一是要言出即从；二是要讲质量；三是要以诚信动人。

（三）专业技术能力

专业技术能力是创业者掌握和运用专业知识进行专业生产的能力。专业技术能力的形成具有很强的实践性。许多专业知识和专业技巧要在实践中摸索，逐步提高发展、完善。创业者要重视创业过程中知识积累的专业技术方面的经验和职业技能的训练，对于书本上介绍过的知识和经验在加深理解的基础上予以提高、拓宽；对于书本上没有介绍过的知识和经验要探索，在探索的过程中要详细记录、认真分析，进行总结、归纳，上升为理论，形成自己的经验特色，积累起来。只有这样，专业技术能力才会不断提高。

（四）交往协调能力

交往协调能力是指能够妥善地处理与公众（政府部门、新闻媒体、客户等）之间的关系，以及能够协调下属各部门成员之间关系的能力。创业者应该做到妥当地处理与外界的关系，尤其要争取政府部门、工商以及税务部门的支持与理解，同时要善于团结一切可以团结的人，团结一切可以团结的力量，求同存异共同协调的发展，做到不失原则、灵活有度，善于巧妙地将原则性和灵活性结合起来。总之，创业者搞好内外团结，处理好人际关系，才能建立一个有利于自己创业的和谐环境，为成功创业打好基础。

交往协调能力在书本上是学不到的，它实际上是一种社会实践能力，需要在实践活动中学习，不断积累总结经验。这种能力的形成：一是要敢于与不熟悉的人和事打交道，敢于冒险和接受挑战，敢于承担责任和压力，对自己的决定和想法要充满信心、充满希望；二是养成观察与思考的习惯。社会上存在着许多复杂的人和事，在复杂的人和事面前要多观察多思考，观察的过程实质上是调查的过程，是获取信息的过程，是掌握第一手材料的过程，观察得越仔细，掌握得信息就越准确。观察是为思考做准备，观察之后必须进行思考，做到三思而后行；三是处理好各种关系。可以说，社会活动是靠各种关系来维持的，处理好关系要善于应酬。应酬是职业上的“道具”，是处事待人接物的表现。心理学家称：应酬的最高境界是在毫无强迫的气氛里，把诚意传达给别人，使别人受到感应，并产生共识，自愿接受自己的观点。搞好应酬要做到宽以待人，严于律己，尽量做到既了解对方的立场又让对方了解自己的立场。协调交往能力并不是天生的，也不会在学校里就形成了，而是走向社会后慢慢积累社会经验，逐步学习社会知识而形成的。





（五）创新能力

创新是知识经济的主旋律，是企业化解外界风险和取得竞争优势的有效途径，创新能力是创业能力素质的重要组成部分。它包括两方面的含义，一是大脑活动的能力，即创造性思维、创造性想象、独立性思维和捕捉灵感的能力；二是创新实践的能力，即人在创新活动中完成创新任务的具体工作的能力。创新能力是一种综合能力，与人们的知识、技能、经验、心态等有着密切的关系。具有广博的知识、扎实的专业基础知识、熟练的专业技能、丰富的实践经验、良好的心态的人容易形成创新能力，它取决于创新意识、智力、创造性思维和创造性想象等。

【阅读模块】

创业精神在中国

导语：调查结果令人惊讶，中国创业企业家对待创业失败的态度与其他国家相当不同！

大型国有企业或外资企业在经济发展中所取得的成就往往受到广泛关注，而由国际著名战略咨询公司摩立特集团和国务院发展研究中心近期公布的一项调查显示，中小型创业企业的增长活力和动力也不可忽视。

随着越来越多中小企业的成长壮大，并通过上市等途径进入资本市场融资，中小型创业企业已成为中国经济发展的一个重要组成部分。

在目前国内外纷纷关注创业资本风险和回报的情况下，了解这类创业企业发展的驱动因素和潜在政策杠杆，对于政策制定将具有重要意义。

调查结果具有广泛的代表性：来自八个地区的受访者不但包括企业家和商业服务提供机构，还包括市、地和国家的政府机关，以及来自行业委员会、协会、创业孵化机构和教育机构的人员。

参加调查的企业家主要来自私营企业（占 61%），其中涉及的企业近一半在参加调查时过去三年销售额增长达 10% 以上。按照销售收入，受访企业基本均匀落于三个区间：100 万～900 万元，1000 万～9900 万元和 1 亿～9.9 亿元。

中国各项主要指标排名居前

此次调查揭示了有关中国创业状况的一些值得关注的细节，如创业生态的良性发展、企业家对于创业生态的信心。总的来说，在包括俄罗斯、美国、新加坡和印

度等发达和发展中国家的调查中,中国的各项主要指标排名居前。在融资战略、股权资本、技能发展、技术获得、企业分拆、信贷和优惠政策、对待所得税的态度、破产和股票期权等关键领域,中国的平均得分超过了其他国家的平均值,位居调查国家前两名。调查结果反映了受访者对中国所取得的经济成就以及持续高增长的普遍信心和乐观态度。

创业前三年,融资仍很难

调查显示,融资仍然是创业企业发展面临的一个挑战,特别是企业在创业运作比较关键的前三年,要获得银行贷款仍存在较高的门槛。调查显示,与俄罗斯和印度等国一样,内源融资仍是中国创业企业的一个主要融资来源。鉴于此,如何组织和调动提供内源融资的“天使投资者”的潜力,使之不仅限于创业资金募集,还进一步扩展到更为广泛的领域,值得进一步研究。天使投资者网络所起到的作用除了资金提供外,还可以包括提供专业和战略建议,帮助企业创造条件进行战略结盟、合作、引进人才等。活跃的天使投资者网络是很多国家成功的创业生态的一个主要特点,而中国在天使投资者网络的形成和利用方面仍然存在一定差距。

在融资方面,特别是在创业企业投资后期,如何充分利用多元化融资工具也是未来研究的一个重要课题。多元化融资工具包括风险资本、中小型企业银行贷款以及中小企业二板市场等。中国政府在《中小企业促进法》中提出的建立种子基金来支持国家和地方技术创新型企业是个很好的开端,政府还可以开拓新的方法,扩大项目范围,覆盖更多的行业。近期政府颁布的银行贷款(银监会颁布的《银行开展小企业贷款业务指导意见》)和风险资本(发改委等十部委联合发布的《创业投资企业管理暂行办法》)等一系列法规,也是激励资源在中小企业中得到有效广泛利用的积极举措。

对“失败”的态度相当不同

调查反映,中国创业企业家对待创业失败的态度与其他国家相当不同。在很多传统经济体中,破产会给创业者带来不利的社会影响,也会使其面临致命的经济惩罚。令人惊讶的是,在中国进行的调查中,只有 29% 的受访者认为所存在的破产风险会改变其创业的态度。而俄罗斯和印度等邻近国家对待破产政策则远没有如此强的信心,两个国家认同这一看法的受访者比例分别为 44% 和 50%,而韩国和新加坡受访者的比例则高达 75%。

要促使创业者对风险和失败保持健康心态,政府需要帮助创业者在盲目乐观与





畏缩不前之间取得平衡。在保持中国创业者中存在的积极态度的同时，也要帮助部分创业者避免“赌博”的心态，学习谨慎地衡量和对待风险。新颁布的破产政策和法规，特别是近期（2007）全国人大常委会颁布的《企业破产法》，都显示出立法环境正在变化，创业企业家将会面临更多强制性的义务和责任。在这种情况下，对创业企业家进行新的调查也许会有新的发现和启示。

税收激励 信心十足

对于政府是否有能力为研发产业化提供适当的税收激励，受访的中国创业企业家比其他任何国家都表现出更大的信心，对激励政策的肯定比例达到 70%，在其他国家中，印度为 47%，美国为 33%，俄罗斯仅为 6%。与此同时，国家政策制定和执行对某些企业不可避免存在一定倾斜，要使税收激励更为合理化，就需要进一步严格政策执行，探索税收激励创新，扩大激励范围，特别要使激励措施适应创业后期阶段企业发展的需求，并能够引导积极的创业企业家行为。某些税收激励政策条款制定于上世纪 90 年代初期，以适应当时以国有企业为主的转型经济期的需求，而在当前，国民经济发展发生了巨大变化，原有激励政策则不可避免需要进行相应调整。

“分拆”的利用仍不普遍

虽然调查显示分拆是刺激增长和创新的一个途径，但那些面临日益激烈竞争的大型国有企业对分拆的利用仍不普遍。目前，分拆在中国主要有两大类：国有企业改制上市，或者企业为了税务或债务原因进行的重组。创业企业家对分拆在创业中作用的信心一般反映出创业企业家是否做好了抓住机遇创造新价值的准备，通过分拆释放大型企业中潜藏的竞争动力。调查显示中国创业企业家在这方面持有乐观积极的态度（对分拆的信心中国为 47%，与美国的 48% 和印度的 49% 非常接近）。但由于分拆仍被视为内部管理出现危机的一个信号，可能对公司的股价和声誉带来负面影响，创业企业家对分拆的利用仍犹豫不决。如果想让创业企业家有条件有环境使用分拆进行创业，政府需要帮助创业企业家建立对分拆的正确认识，并创造有利的环境和条件。

中国创业企业的变革仍在进行，为中国政府、本土及外国企业有效利用创业企业家对创业的信心、动力和创造力提供了充分的机会。了解企业如何在不断变化的创业生态中发展，有助于深入了解何种创业行为值得鼓励、哪些创业困难需要克服。此外，对已有的区域性数据进行分析，还可以揭示非沿海地区的企业家创业状况，并为如何推动东北和西部等地区的创业经济发展和创业投资提供参考。

作者介绍：

Edgar Hotard（爱德格·霍泰德）先生是摩立特集团（Monitor Group）中国区董事会

主席，Pedro Arboleda 先生是摩立特集团波士顿分公司董事经理，Angela Wang（王佳茜）女士是北京分公司的资深咨询顾问。国务院发展研究中心国际合作局局长孙兰兰女士、项目官员冯巍先生；摩立特集团咨询顾问秦颖女士对本文及研究项目亦有贡献。

附文：

不要仅仅关注“成功故事”

李革 无锡药明康德新药开发有限公司董事长兼 CEO

我觉得大家可能比较关注企业家的“成功故事”，一个明显的例子就是对每年出炉的“中国首富排行榜”非同寻常的关注。不过，人们往往把视线集中在企业的快速发展和财富的增加上，却忽视了其背后所付出的种种努力。这种情况也在某种程度上影响了创业氛围。

与美国的企业家不同，中国的创业企业家对发达资本市场中的各种资本工具的了解和接触还比较有限，在发展潜力和退出时机方面也面临一定的限制。由于公司已经具备了必要的基础设施和平台，要想取得进一步可持续的发展，就必须具备领导能力、远见和毅力。但总的来说，我认为领导能力在中国将成为重要的挑战。

附文：

唯一的问题是中国的机会太多

李碧菁 美中互利公司总裁

虽然是美国人，但我却是中国第一批创业者，已经在中国创业 26 年。我的创业经验是，只有先了解中国的情况，把西方和东方结合在一起才能成功。另外，如何发现机会也很重要。当时我们来到中国的时候困难很多，但困难也是机会。很多人就犹豫不敢做，但有的人觉得自己什么都行，什么都能做，结果反倒成功了。就看你怎么样适当地调整。要大胆地发展，但别跑到前面太多。

创业初期，说服别人来投资实在太难，历尽曲折和嘲笑。目前我们公司在纳斯达克上市，销售额也超过 1 亿美元，但在公司发展方面，我觉得唯一的问题依然是中国的机会太多，但我们没有太多的资金去做我们想做的事情。

资料来源：创业邦





四、创业品质

创业,需要具备一定的心理素质和个性特征,即所谓的“创业品质”。有专家将创业品质概括为十种:独立性、果敢性、克制性、合作性、缜密性、外向性、适应性、坚韧性、道德感和义务感。其中有六种品质对创业活动至关重要:①独立性——思维和行为不受外界和他人影响,能独立思考和选择行动;②果敢性——果断处事,敢冒风险,敢于承担行为后果;③坚韧性——为达到创业目的,坚持不懈、不屈不挠。美国知名创业教练约翰奈斯汉说:“造就硅谷成功神话的秘密,就是失败。失败的结果或许令人难堪,但却是取之不尽的活教材,在失败过程中所积累的经验,都是缔造下一次成功的宝贵基础。”④克制性——能够自觉调节和控制自己的情绪和情感,约束自己的行为,克服冲动的心理品质;⑤适应性——能及时适应外界条件和环境变化,灵活地进行自我调整、自我转换;⑥合作性——能设身处地为他人着想,善于理解对方、体谅他人并能与之合作共事。以上各种创业品质并不是孤立的,而是相互联系的。比如独立性与合作性、果敢性与克制性,表面上看是两对矛盾概念,其实每对概念在内涵上是互相关联的,不可偏指。著名的经济学家奈特曾指出,企业家应当是那些在不确定的环境下承担风险并进行果断决策的人,并且创业企业家比其他人更加多地改变人们的生活、工作、学习、娱乐和领导方式。例如,国内的柳传志、张朝阳、王志东、田溯宁和丁健等都是典型的创业企业家,他们的创业影响了他们中一些甚至许多人的生活方式。这都跟他们的创业品质有十分密切的关系。

创业艰难,创业艰苦,创业者必须具备特殊的能力和素质,这样才能保证企业和谐发展,永葆活力、实力和生命力。为此,创业者应从以下几个方面注意培养和把握。

(一) 强烈的欲望

欲望是一个人行动的内驱力或原动力。“欲望的强烈程度”是衡量一个人质量高低的重要指标。“欲”,实际就是一种生活目标,一种人生理想。创业者的欲望与普通人的欲望的不同之处在于,他们的欲望往往超出他们的现实,往往需要打破他们现在的立足点,冲破眼前的藩篱,才能够实现。所以,创业者的欲望往往需要牺牲精神,需要坚强的意志,不达目的,决不罢休。一般认为,成功创业者的欲望,往往来自现实生活的刺激,是在外力的作用下产生的,而且往往不是来自正面的鼓励,而是来自艰难环境的反面刺激。

(二) 顽强的忍耐力

所谓“艰难困苦,玉汝于成”,就是说创业不容易。对一般人来说,忍耐是一种美



德,对创业者来说,忍耐却是必备的品格。老话说“吃得菜根,百事可做”。对创业来说,肉体上的折磨往往算不得什么,精神上的折磨才是致命的,如果有心自己创业,一定要先在心里问一问自己,面对从肉体到精神上的全面折磨,你有没有那样一种宠辱不惊的“定力”。如果没有,那么你最好别去创业,对有些人来说,一辈子给别人打工,做一个打工仔,也许是更合适的选择。

(三) 开阔的眼界

平常人们都喜欢夸耀自己见多识广,对于创业者来说,见多识广不是夸耀的资本,而是必备的素质。广博的见识,开阔的眼界,可以有效地拉近自己与成功的距离,使创业活动少走弯路。眼界是说看问题要有一定的宽度和高度。开阔的眼界意味着创业者不但在创业伊始可以有一个比别人更好的起步,而且在关键时刻它可以挽救创业者及所创事业的命运。眼界的作用,不仅表现在创业者的创业之初,它一直贯穿于创业者的整个创业历程。一个人的眼界有多广,他的胸怀才会有多大,他的事业也才会有多大。

(四) 敏锐的商业感触力

创业者的敏感,是对外界市场变化的敏感,尤其是对商业机会的快速反应。商机是非常短暂的,有时就在一瞬间,反应迟钝的人是不适合创业的。有些人的商业感觉是天生的,如清末红顶商人胡雪岩,更多人的商业感觉则依靠后天培养。如果你有心做一个商人,做一个创业者,你就应该像训练猎犬一样训练自己的商业感觉。良好的商业感觉,是创业者成功的基本保证。

(五) 善于交往的能力

创业不是引“无源之水”,栽“无本之木”。每一个人创业,都必然有其凭依的条件,也就是其拥有的资源。一个创业者的素质如何,看一看他建立和拓展资源的能力就可以知道。一个创业者如果不能在最短时间之内建立自己最广泛的人际网络,那他的创业一定会非常艰难。创业者的人际资源,包括同学、战友、同乡、同行和朋友,也可以统称为朋友。朋友犹如资本,对创业者来说是多多益善。“在家靠父母,出门靠朋友”“多一个朋友多一条路”是至理名言。创业者要善于靠借力、借热去营造良好的外部环境,一个创业者如果不能交朋友,没有几个朋友,那么他在创业过程中肯定是死路一条。





（六）渊博的知识

创业不仅需要创业的热情、勇气和经验，更需要具备丰富的知识做基础，如果知识功底不扎实，加上平时不努力学习，不及时更新自己的知识结构，缺乏对企业经营及市场研发方面的学习和钻研，那么就不能了解最新的信息，掌握最新的技术，提高自己的科学管理水平，因此，企业的经营和管理就会停止不前，甚至走向失败。

（七）高深的谋略

创业是一个斗体力的活动，更是一个斗心力的活动。创业者的智谋，将在很大程度上决定其创业成败。尤其是在目前产品日益同质化、市场有限、竞争激烈的情况下，创业者不但要能够守正，更要有能力出奇。谋略，说白了就是一种思维的方式，一种处理问题和解决问题的方法。对于创业者来说，智慧是不分等级的，它没有好坏、高明不高明的区别，只有好用不好用，适用不适用的差异。创业者的智慧就是：不拘一格，出奇制胜。

（八）坚定的创业信念

“创业艰难百战多”。任何创业活动都是从小到大，一步一个脚印地发展起来的。任何创业活动的成功都是一人领头，依靠敬业奉献、团结协作、精诚一致的团体达到的。任何创业过程都离不开艰苦奋斗、自强不息。高校应积极拓展有效途径和方法，将坚定大学生创业信念；培养其创业精神融入科研、教学、管理和服务的全过程，并对创业活动予以及时指导。要鼓励学生克服困难，发扬艰苦奋斗、团结协作、诚实守信的精神，在创业中锻炼自己，以高度的敬业精神服务社会，服务人民；同时，还要鼓励学生思考社会所需和自己所能，以扬长避短。

（九）宽松的创业环境

“良禽择木而栖”，又说“美国硅谷是创业者的乐园”。这两句话隐含了同一个道理：宽松的环境是创业活动的有效保障。学校要最大限度地为大学生营造一种良好创业氛围，培养其创业意识、激发其创业精神。可通过广泛开展创业精神宣传、参观、访问和听创业成功者的故事，营造浓郁的创业环境。

五、创业环境掌控力

创业环境掌控力，主要是指创业者把握创业时机，创造较有利的创业条件的能力。将创业环境掌控力指标设置为：人际资源拓展力、环境适应力、机遇把握能力、资金



获取能力、法律政策把握力。创业环境掌控力是体现创业者对外部环境沟通的能力。创业者总是在特定环境中进行创业活动的，因此，环境掌控力也是大学生创业者素质的重要组成部分。

【阅读模块】

王石：登山如人生

他曾被医生诊断可能下半辈子将在轮椅上度过，但此后四年成功登上 11 座高峰；他从乡村走来，20 年时光打造中国最成功的地产企业万科集团。他曾说，这就是我选择的人生态度：向上，生命在高处——他，就是万科董事长王石。

感悟一：踏实做事

2003 年 5 月 22 日 14 点 37 分，王石成功登上珠峰，当时他 52 岁，成为中国登顶珠峰年龄最大的一位登山者。有一些职业登山家历时数年，攀登多次才终于登顶，但王石在他 52 岁的时候，一次就攀上顶峰。这在所有人眼里是一次“伟大的壮举”，而王石说，任何事都要实事求是，一步一个脚印，成功不是偶然和侥幸。登珠峰前我已经有了 4 年登山的经验，登山队计划用 3 年时间登上顶峰。针对珠峰的第一次准备工作也进行了近一年，队里聘请了最好的登山向导，购置了最精良的保障设备，最后阶段才下定登顶珠峰的决心。“对于攀登雪山的登山者来说，行就行，不行就别硬撑，因为这是对生命的挑战”。偶然的成功只能是一时的，不能持续，做事业就是这样。王石刚开始创业时，一切都是从头做起，搬运、推销，还兼司机、出纳……两个 10 年过去了，万科在中国地产业中占到了一定份额，企业成功还是在于‘一步一个脚印’的精神。20 年后的今天，万科年产值 63 亿元人民币，但他并不认为自己是成功了，还要一步步走向更高的目标”。

感悟二：掌握生命节奏

商场如战场，人生又何尝不是一场战争，在这其中，你愿意自己是一只狼还是一只兔子？王石说：“我选择做一只兔子，一只随时受到威胁但欢蹦乱跳的兔子，一只不断奔跑向前的兔子。”

现在的大学生已经足够幸运，大多数人能在自己喜欢的学校学习自己热爱的专业。被推荐为“工农兵大学生”走进大学的王石遇到了自己压根不喜欢的专业，大学 3 年，他将主要精力用于潜心学习外语和政治经济学。1983 年，偶然也是必然，





他踏进改革开放的前沿深圳，大学时打下的基础帮他完成第一步的跨越。20年后，回顾过去，王石说，纵观20世纪80年代的一些风云人物，至今能继续傲立潮头的寥寥无几。耐得寂寞，把握人生节奏，张弛有度地做，成功就是在下次大潮来临之时你还在。

“生命在于运动，运动是我的一种生活方式，也不一定是最好的方式，但一个民族，一个国家，一定要有一点自我不满足，有一点创新精神！”。

【训练模块】

创业的成功在很大程度上取决于创业者的创业心理品质。宋代大文豪苏轼说：“古之成大事者，不唯有超世之才，亦必有坚韧不拔之志。”只有具有处变不惊的良好心理素质和愈挫愈强的顽强意志，才能在创业的道路上自强不息、竞争进取、顽强拼搏，才能从小到大，从无到有，闯出属于自己的一番事业。

结合王石的两点感悟，阐述：良好的心理素质、坚韧的意志在成功创业者能力中的地位和作用。



第三章

开办企业的流程及其相关手续

一、流程图

大学生创业开办企业的流程为：申请字号名称预先核准→领取《企业名称预先核准通知书》→申请大学生创办企业证明（视经营范围办理相关部门前置审批）→登录杭州市红盾网（www.hzaic.gov.cn）进行网上公司注册→签订经营场地合同→领取银行《询证函》→开户验资→办理验资报告→网上初审通过后持材料至市场监督管理局窗口进行复核→领取营业执照（大学生创办企业应到拟设立企业所在地的市场监督管理局办理营业执照）→核制企业公章、财务章和发票章→办理税务登记证→开基本户→销验资户，将资金转入基本户。

二、过程所需材料

“创业导师”提醒：《公司登记管理条例》中要求申请人应当对申请文件、材料的真实性负责，在提交材料时涉及签名处应本人签名，所提交的复印件经与原件比对无误后签名确认“与原件一致”。

（一）申请大学生创办企业证明所需材料

- ★《企业名称预先核准通知书》原件与复印件一份；
- ★企业法定代表人身份证原件及复印件（正反复印）；
- ★企业法定代表人毕业证、学位证（在校学生提供学生证）原件以及复印件。

（二）开户验资所需材料

- ★《企业名称预先核准通知书》原件以及复印件各一份；



- ★ 提供所有股东的身份证原件及复印件，复印件上要有本人签字；
- ★ 注册公司所需的现金（可以打入银行卡内）；
- ★ 向会计师事务所领取的《银行询证函》原件一份（必须加盖会计师事务所的公章）；
- ★ 经所有股东签字确认的投资确认书原件一份；
- ★ 代办人委托书一份（若非所有股东到场，需要出具）。

（三）办理验资报告所需材料

- ★ 所有股东身份证复印件；
- ★ 银行出具的股东缴纳单原件；
- ★ 银行盖章后的询证函原件（请联系具有出具验资报告的会计师事务所）；
- ★ 《公司章程》原件以及复印件；
- ★ 《企业名称预先核准通知书》原件以及复印件；
- ★ 《房屋租赁合同》原件及复印件；
- ★ 《房产证》原件以及复印件。

（四）申请营业执照所需材料

- ★ 申请人到市场监督管理局领取填写公司设立登记的相关表格，包括《公司设立登记申请表》、《公司股东（发起人）出资情况表》、《公司董事、经理、监事情况》、《公司（企业）法人登记表》、《指定代表或委托代理人的证明》；
- ★ 《企业名称预先核准通知书》、《企业名称预先核准申请书》、股东资格证明；
- ★ 《公司章程》；
- ★ 《房屋租赁合同》登记；
- ★ 《房产证》复印件；
- ★ 《验资报告》；
- ★ 经营范围涉及前置审批的，必须取得审批部门的批准文件或证书。

（五）办理税务登记证所需材料

- ★ 《税务登记表》（一式三份）；
- ★ 工商营业执照原件和复印件（一式二份）；
- ★ 公司章程原件和复印件（一式二份）；
- ★ 组织机构代码原件和复印件（一式二份）；
- ★ 法定代表人身份证原件和复印件（一式二份）；
- ★ 企业公章；



- ★《房屋、土地、车船情况登记表》一式一份（实行国地税联合办证的需要报送）；
- ★自有房提供房产证、租房提供租赁合同一式一份（实行国地税联合办证的需要报送）。

“创业导师”提醒：拿到营业执照 30 天内，到税务局办理，同时办理税务登记证时，必须有会计到场，并携带会计资格证和身份证。

（六）开基本户所需的资料

- ★ 工商营业执照正本；
- ★ 组织机构代码证正本；
- ★ 税务登记证正本；
- ★ 法定代表人身份证复印件；
- ★ 企业公章、财务章、法人章。

“创业导师”提醒：非企业法定代表人前来办理，需要携带委托书一份（原件，注明办理人姓名和身份证号码，所有股东签字并加盖公章）、受委托班人身份证原件以及复印件一份。开基本户可以在开验资户的银行办理。

（七）销验资户，将资金转入基本户所需材料

- ★ 基本户开户许可证原件以及复印件；
- ★ 营业执照原件以及复印件；
- ★ 组织机构代码证件原件以及复印件；
- ★ 税务登记证原件以及复印件；
- ★ 法定代表人身份证原件以及复印件；
- ★ 经办人身份证原件以及复印件；
- ★ 介绍信；
- ★ 企业公章、财务章、法人私人章。

“创业导师”提醒：由非企业法人前来办理的，需要携带委托书一份（原件，注明办理人姓名和身份证号码，所有股东签字并加盖公章）、受委托办理人身份证原件以及复印件一份。

三、营业期限与营业执照领取时间

营业期限由股东根据拟设立公司情况在公司章程中规定，一般在 3 年以上，也可

为长期，目前大多数公司营业期限为 20 年或 30 年。营业期限从公司登记机关核定的



公司成立日期始。

设立登记材料齐全、符合法定形式，准予设立登记的，3个工作日后5个工作日内持《准予设立/变更登记通知书》和身份证领取营业执照。

四、选择企业类型

选择什么样的经营形式，是每个创业者在公司注册之前首先面临的问题。在实际中，能供创业者选择的形式一般有以下几种：个人独资企业、合伙企业、有限责任公司和股份有限公司。

（一）企业组织形式选择

1. 个人独资企业

个人独资企业是指依照《个人独资企业法》在我国境内设立的，由一个自然人投资，财产为投资人个人所有，投资人以其个人财产对企业的债务承担无限责任的经营实体。

（1）设立个人独资企业应具备的条件

- ①投资人为一个自然人。
- ②有合法的企业名称。
- ③有投资人申报的出资额。
- ④有固定的生产经营场所和必要的生产经营条件。

（2）优势

- ①注册手续简单，费用低。
- ②决策自主。企业所有事务由投资人说了算，不用开会研究，也不用向董事会和股东大会作出说明，所谓“船小好调头”，创业者可以根据市场变化情况随时调整经营方向。
- ③税收负担较轻。由于企业为个人所有，企业所得即个人所得，因此只征收企业所得税而免征个人所得税。

④注册资金随意。《个人独资企业法》对注册资金没有规定，极端的说法是一元钱就可以当老板。

（3）劣势

- ①信贷信誉低，融资困难。由于注册资金少，企业抗风险能力差，不容易取得银行信贷，同时面向个人的信贷也不容易。
- ②无限责任。这是最大的劣势，一旦经营亏损，除了企业本身的财产要清偿债务

外,个人财产也不能幸免,加大了投资风险。

③可持续性差。投资人对企业的任何事务具有绝对的决策权,其他人没有决策权,这加大了个人的责任。如果投资人有所闪失,企业本身就不可能存在。而且个人决策也有武断的一面,带有很强的随意性,对企业不利。

④资产有限。企业的全部家当就是个人资产,很难有大的发展。

⑤缺乏规范的企业管理。

2. 合伙企业

合伙企业是指依照《中华人民共和国合伙企业法》在中国境内设立的由各合伙人订立合伙协议,共同出资、合伙经营、共享收益、共担风险,并对合伙企业债务承担无限连带责任的营利性组织。

(1) 设立合伙企业应具备的条件

①合伙人应为两个以上具有完全行为能力的自然人,并且都是依法承担无限责任者。

②有书面合伙协议。

③有各合伙人实际缴付的出资。

④有合伙企业的名称。

⑤有经营场所和从事合伙经营的必要条件。

(2) 优势

①注册手续简便,费用低。注册方式与独资企业类似,关键在于合伙人之间的共同协议,合伙企业运行的法律依据就是他们之间的协议。

②有限合伙承担有限责任,易吸引资金和人才。合伙企业最大的风险就是无限责任。有限责任有效地解决了这个问题。一方面,合伙企业通过普通合伙人经营管理并承担无限责任,保持合伙组织的结构简单、管理费用较低、内部关系紧密及决策效率高等优点;另一方面,可以吸引那些不愿承担无限责任的人向企业投资,也可以吸引企业所需要的人才。

③税收较低。和独资企业一样,只需要缴纳企业所得税,不用缴纳个人所得税。

(3) 劣势

①无限责任。合伙企业最大的风险就是无限责任,同时还有连带责任。一旦合伙人中某一入经营失误,则所有合伙人都被连累。因此合伙人的选择和合伙协议的拟定就相当重要。有人认为连带责任可以在合伙协议中用相应的条款规定分担比例,减少个人风险,但我国的法律规定合伙人之间的分担比例对债权人没有约束力,债权人可以根据自己的清偿权益,请求合伙人中的一人或几个人承担全部清偿责任。

②易内耗。公司是资本说了算,而合伙企业各合伙人平均享有权利,这是它的优



点,但也会带来问题。合伙人一旦有隙,企业决策就难达成一致意见,互相推诿,导致业务开展困难。如果合伙人品质有问题,则更是后患无穷。

③合伙人财产转让困难。由于合伙人的财产转让影响合伙企业和合伙人的切身利益,因此法律对此要求严格。向外转让必须经全体合伙人同意,而不是采取少数人服从多数人的原则。退伙也存在这个问题,除非在拟定合伙协议时有明确规定,否则很难抽身而退。

3. 有限责任公司

有限责任公司是依照《中华人民共和国公司法》设立的,股东以其出资额为限对公司承担责任,公司以其全部财产对公司债务承担责任的经营实体。

(1) 设立合伙企业应具备的条件

①股东为2个以上(含2个),50个以下(含50个)。

②股东出资达到法定资本的最低限额。

③股东共同制定公司章程。

④有公司名称,建立符合公司要求的组织机构。公司的名称应符合名称登记管理规定,名称中标明“有限责任公司”或“有限公司”字样。公司的组织机构为股东会、董事会(执行董事)、监事会(监事)、经理。

(2) 优势

①有限责任。由于拥有法人资格,天大的责任由法人承担,股东个人承担的责任仅仅以所出的股本为限,其他个人资产不受牵连,降低了个人投资风险。

②运行稳定。注册有限公司时,要求拥有完善的管理和财务制度,同时股东入股后不得抽回资金,这就在法律上保证了充裕的资金和健全的运行机制,不会因为个别股东的变故而使企业产生动荡。

(3) 劣势

①注册手续复杂、费用高。注册有限公司必须经过严格审查,费用比较高,主要是获取相关的注册文件和验资费用。

②税收较高。一方面要缴纳企业所得税,另一方面还要缴纳个人所得税。

③不能撤回资金,转让困难。股东一旦出资就不能撤回资金,股东只能享受收益,不能随便转让股本。

④信贷信誉不高,发展空间有限。

4. 股份有限公司

股份公司是指公司资本为股份所组成的公司,股东以其认购的股份为限对公司承担责任的企业法人。由于所有股份公司均须是负担有限责任的有限公司(但并非所有

有限公司都是股份公司),所以一般合称“股份有限公司”。

(1) 设立合伙企业应具备的条件

①发起人符合法定的资格,达到法定的人数。设立股份有限公司,必须达到法定的人数,应有2人以上200人以下的发起人。国有企业改建为股份有限公司的,发起人可以少于5人,但应当采取募集设立方式。规定发起人的最低限额,是设立股份有限公司的国际惯例。如果发起人的最低限额没有规定,一则发起人太少难以履行发起人的义务,二则防止少数发起人损害其他股东的合法权益。对发起人的最高限额则无规定的必要。

②发起人认缴和向社会公开募集的股本达到法定的最低限额。我国股份有限公司的资本最低限额不得低于500万元人民币。对有特定要求的股份有限公司的注册资本最低限额需要高于上述最低限额的,由法律、行政法规另行规定。

③股份发行、筹办事项符合法律规定。股份有限公司的资本划分为股份,每一股的金额相等。公司的股份采取股票的形式。股份的发行实行公开、公平、公正的原则,且必须同股同权、同股同利。同次发行的股份、每股的发行条件、发行价格应当相同。

④发起人制定公司章程,并经创立大会通过。

⑤有公司名称,建立符合公司要求的组织机构。

⑥有固定的生产经营场所和必要的生产经营条件。

(2) 优势

①便于集资。股份有限公司巨额的资本被划分为金额相等且数额较小的股份,并可以通过发行股票的形式向社会公开募集,有利于吸收社会资金,达到积少成多,集腋成裘之功效,让公司在短期内募集到全额资本。因此,股份有限公司被公认为是集中资本的最为有利的企业形式。

②分散风险。股份有限公司拥有众多股东,由于股份金额较小,众多股东中的每个人实际拥有的股份数仅占公司资本的很少一部分,而股东又仅以其拥有的股份金额对公司承担责任,因此,一旦公司经营亏损,其风险则由所有股东共同分担,有利于分散公司经营的风险。

③投资灵活。股份有限公司的资本证券化,股票可以自由转让投资者,可以根据自己的需要灵活选择投资对象和投资证券的种类。当投资者决定转移其投资方向或收回投资时,还可以转让其所持有的公司股份,具有灵活、方便的显著优势。

④有利于提高公司的管理水平。股份有限公司是最为典型的法人企业,建立了完善和有效的公司治理结构。在股份有限公司中,以董事和经理为中心的专门机构管理着公司的生产和经营,而人数众多的小股东则只领取股息红利,不参与公司的具体经营,这种专门化管理有利于提高公司的管理水平。另外,股票的自由流动,使投资者可以



通过“以脚投票”的方式，对公司的经营管理层实施外在的监督和压力，促使公司管理层尽职尽责地为公司服务。

（3）劣势

- ①设立的程序严格、复杂。
- ②公司抗风险能力较差，大多数股东缺乏责任感。
- ③大股东持有较多股权，不利于小股东的利益。
- ④公司的商业秘密容易暴露。

（二）大学生创办企业可选择的企业类型

大学生鉴于资金问题，一般选择由自然人投资或控股的有限责任公司和自然人独资的一人有限责任公司，还可以选择个人独资企业、合伙企业。而股份有限公司注册资本的最低限额为人民币五百万元（法律、行政法规对股份有限公司注册资本的最低限额有较高规定的，从其规定），且设立方式与有限责任公司差别较大，大学生创业选择该类型的可能性不大。

（三）个体工商户和有限责任公司的区别

①个体工商户没有注册资本最低要求，实行申报制；有限责任公司最低注册资本为3万元，一人有限公司为10万元，需验资。

②个体工商户不具法人资格；有限责任公司具有法人资格。

③个体工商户对外承担的是无限责任；有限责任公司是以注册资金为限承担有限责任。通俗地讲就是个体工商户如果做生意亏了本，得对全部债务负责，若是家庭经营的个体工商户，还涉及其家庭财产，而有限责任公司可以申请破产保护，以注册资金为限承担债务。

④个体工商户申请注册手续较简单，费用少，经营起来相对灵活，但信用度及知名度比公司低。

⑤个体工商户不需要缴纳企业所得税，只需要缴纳个人所得税；有限责任公司按照税法规定，需要缴纳企业所得税。

五、制定公司章程

（一）公司章程

公司章程是指公司依法制定的规定公司名称、住所、经营范围、经营管理制度等重大事项的基本文件，是公司股东对公司运行所达成的共同一致的意思表示。公司章

程是公司组织和活动的基本准则，是公司的宪章，对公司及相关人员均具有约束力。作为公司组织与行为的基本准则，公司章程对公司的成立及运营具有十分重要的意义，它既是公司成立的基础，也是公司赖以生存的灵魂。

（二）有限责任公司章程应当载明哪些事项

有限责任公司章程应当载明以下事项：①公司名称和住所；②公司经营范围；③公司注册资本；④股东的姓名或者名称；⑤股东的出资方式、出资额和出资时间；⑥公司的机构及其产生办法、职权、议事规则；⑦公司法定代表人；⑧股东会会议认为需要规定的其他事项。股东应当在公司章程上签名、盖章。



创业之前需要对公司注册形式进行慎重选择

（三）网上填报公司设立材料时章程版本的选择

网上填报材料时共有七个章程样本供选择

章程版本	所适用的公司类别
章程一样本	适用于国有独资有限公司
章程二样本	适用于组织机构设董事会、经理、监事会的其他有限公司
章程三样本	适用于组织机构设董事会、经理、监事的其他有限公司
章程四样本	适用于组织机构设执行董事、经理、监事的其他有限公司
章程五样本	适用于一人有限公司设董事会、经理、监事的公司
章程六样本	适用于一人有限公司设执行董事、经理、监事的公司
章程七样本	适用于股份有限公司



“创业导师”提醒：对于大学生创办企业来说，一般建议选择章程四和章程六，可根据设立公司的具体情况而定。

六、确定公司名称和经营项目

（一）为企业取名字

根据《企业名称登记管理规定》、《企业名称登记管理实施办法》，企业名称应当由以下部分依次组成：行政区划、字号（或者商号，下同）、行业或者经营特点、组织形式。

企业名称中的行政区划是本企业所在地县级以上行政区划的名称或地名。字号应当由两个以上的汉字组成。注意不得含有下列内容和文字：①有损于国家、社会公共利益的；②可能对公众造成欺骗或者误解的；③外国国家（地区）名称、国际组织名称；④政党名称、党政军机关名称、群众组织名称、社会团体名称及部队番号；⑤汉语拼音字母（外文名称中使用的除外）、数字；⑥其他法律、行政法规规定禁止的。

行业或者经营特点应根据企业主营业务依照国家行业分类标准划分的类别，在企业名称中标明。组织形式应当根据企业自身组织结构或者责任形式进行标明，例如“有限公司”或是“合伙企业”等。

（二）企业名称预先核准

企业应先填写《企业名称预先核准申请书》提交至名称申请窗口，经审查通过后领取《企业名称预先核准通知书》，进行企业名称预先核准。

企业只准使用一个名称，在登记主管机关辖区内不得与已登记注册的同行业企业名称字号相同或者近似。比如：企业拟使用“杭州市通典贸易有限公司”作为企业名称，其名称不得与杭州地区在先注册登记的贸易有限公司相同或者近似，若在先已有与“通典”同音或形近的贸易有限公司，则不能使用该名称。

“创业导师”提醒：企业名称经核准登记注册后，无特殊原因在一年内不得申请变更。

（三）确定经营范围和主营产品

经营范围由公司章程规定，以公司准备从事的经营业务来确定。其经营范围用语应当参照国民经济行业分类标准，一般采用“经营方式：经营项目类别”的格式，比如，零售：日用百货。一家公司可以主营一项业务并兼营其他业务（除法律法规规定只能专营的项目），主营项目是公司重点投入及主要营业收入来源的项目，主营项目应与企业名称行业表述相一致。

（四）许可经营项目和一般经营项目

许可经营项目是指由法律、行政法规和国务院决定规定必须在登记前报经批准的项目；一般经营项目是指无须报经审批直接由公司登记机关核定的项目。

“创业导师”提醒：大学生可能会经营的食品的生产和销售、餐饮、洗浴、娱乐、酒吧、快递服务、互联网上网服务、旅馆业、动漫制作、音像制品的销售、出版物的销售、印刷业、旅行社、人才中介、服装生产、特种设备的销售等项目都需要相关部门前置审批。

七、选择经营场所的方式方法

（一）杭州市政府以及杭州市市场监督管理局对大学生创业在经营场所方面的优惠政策

放宽经营场所限制，以下几类场所可用做大学生创业的经营场所：①“非住宅”性质房屋；②大学生公寓（不包括经济适用住房）；③居民住宅或商住两用的高层建筑（不包括经济适用住房）。以②、③作为经营场所的一般仅允许从事计算机软硬件（技术开发、技术咨询、技术服务、成果转让）及广告业、设计业、经济信息咨询、策划业等无污染的服务性行业。

“创业导师”提醒：经济适用房、社区办公及车库用房不得作为经营场所。

（二）提供相应的住所证明

①自有房产提交房屋产权证复印件。

②租赁房屋提交租赁协议复印件以及出租方的房屋产权证复印件。

③有关房屋未取得房屋产权证的，属城镇房屋的，提交房地产管理部门的证明或者竣工验收证明、购房合同及房屋销售许可证复印件。

④属非城镇房屋的，提交当地政府规定的相关证明。

⑤出租方为宾馆、饭店的，提交宾馆、饭店的营业执照复印件。

⑥使用军队房产作为住所的，提交《军队房地产租赁许可证》复印件。

其中：

若经营场地设立在学校的大学生公寓里，则由院校出具同意作为大学生创业场所使用的相关证明，没有固定的格式，但必须包括明确的地址、面积、使用方等基本信息。

设立在学校的创业园凭创业园提供的产权证明及租赁合同办理。如开办没有实体门店的电子商务类企业，由企业投资人向登记机关书面承诺不影响周围环境和邻居正常生活，并向登记机关提交合法的房屋使用证明允许大学生租用、使用高校范围内的



相应场地作为经营场所进行注册登记。

设立在居民楼里的由大学生创业企业投资人向所属业主委员会或社区居委会申请,经业主委员会或社区居委会公示,书面征求本单元业主意见并无异议后,由业主委员会或社区居委会出具同意作为大学生创业场所使用的相关证明,并由大学生创业企业投资人向登记机关提交合法的房屋使用证明。

(三) 签订经营场地合同

凡是持有合法有效产权证明的非住宅房地产,都可以作为生产经营场所进行注册登记,但取得房屋使用权的期限必须在一年以上。

八、设置公司的组织机构

(一) 公司的组织机构

大学生创业一般建议设置股东会、执行董事、监事、经理或股东会、董事会、监事、经理等机构。股东会为公司的最高权力机构,董事会或执行董事是公司的执行机构,监事会或监事是公司的监督机构。股东会决定该公司重大事项;董事会或执行董事实施股东会的决议,对股东会负责;监事会或监事有权检查公司财务,对股东会负责;经理对董事会或执行董事负责,经理可由执行董事或董事长兼任。

(二) 公司股东会的职权

股东会行使下列职权:①决定公司的经营方针和投资计划;②选举和更换非由职工代表担任的董事、监事,决定有关董事、监事的报酬事项;③审议批准董事会的报告;④审议批准监事会或者监事的报告;⑤审议批准公司的年度财务预算方案、决算方案;⑥审议批准公司的利润分配方案和弥补亏损方案;⑦对公司增加或者减少注册资本作出决议;⑧对发行公司债券作出决议;⑨对公司合并、分立、解散、清算或者变更公司形式作出决议;⑩修改公司章程;⑪公司章程规定的其他职权。

(三) 公司董事会或执行董事的职权

董事会或不设董事会的执行董事行使下列职权:①召集股东会会议,并向股东会报告工作;②执行股东会的决议;③决定公司的经营计划和投资方案;④制订公司的年度财务预算方案、决算方案;⑤制订公司的利润分配方案和弥补亏损方案;⑥制订公司增加或者减少注册资本以及发行公司债券的方案;⑦制订公司合并、分立、解散或者变更公司形式的方案;⑧决定公司内部管理机构的设置;⑨决定聘任或者解聘公

司经理及其报酬事项,并根据经理的提名决定聘任或者解聘公司副经理、财务负责人及其报酬事项;⑩制定公司的基本管理制度;⑪公司章程规定的其他职权。

(四) 公司经理的职权

公司经理行使下列职权:①主持公司的生产经营管理工作,组织实施董事会决议;②组织实施公司年度经营计划和投资方案;③拟订公司内部管理机构设置方案;④拟订公司的基本管理制度;⑤制定公司的具体规章;⑥提请聘任或者解聘公司副经理、财务负责人;⑦决定聘任或者解聘除应由董事会决定聘任或者解聘以外的负责管理人员;⑧董事会授予的其他职权。

(五) 公司监事会或监事的职权

监事会或不设监事会的公司的监事行使下列职权:①检查公司财务;②对董事、高级管理人员执行公司职务的行为进行监督,对违反法律、行政法规、公司章程或者股东会决议的董事、高级管理人员提出罢免的建议;③当董事、高级管理人员的行为损害公司的利益时,要求董事、高级管理人员予以纠正;④提议召开临时股东会会议,在董事会不履行本法规定的召集和主持股东会会议职责时召集和主持股东会会议;⑤向股东会会议提出提案;⑥依照《公司法》第一百五十二条的规定,对董事、高级管理人员提起诉讼;⑦公司章程规定的其他职权。

(六) 设董事会和设执行董事的区别

有关董事会、执行董事的区别,根据《公司法》第四十五条规定:有限责任公司设董事会,其成员为三至十三人;但是,本法第五十一条另有规定的除外。《公司法》第五十一条规定:股东人数较少或者规模较小的有限责任公司,可以设一名执行董事,不设董事会。由以上条文来看,对于规模较小的大学生创办企业来说,设一名执行董事比较合适。

(七) 设立监事

根据《公司法》第五十二条规定:有限责任公司设监事会,其成员不得少于三人。股东人数较少或者规模较小的有限责任公司,可以设一至二名监事,不设监事会。《公司法》对公司治理结构有明确规定,公司应设监事。

(八) 法定代表人

《公司法》第十三条规定,公司法定代表人依照公司章程的规定,由董事长、执行





董事或者经理担任，并依法登记。企业法人指的是拥有企业法人执照的组织，不是自然人；企业法定代表人指的是依法代表法人行使权利，履行义务的主要负责人。

“创业导师”提醒：对于大学生创办企业而言，大学生一定要担任该企业的法定代表人，也即一定是该企业的董事长、执行董事或经理。

九、出资和验资的优惠政策及方式

（一）注册资本与实收资本

注册资本是股东认缴的对公司的出资额，并以认缴的出资额为限对公司承担责任。实收资本是股东实际对公司的出资，按《公司法》规定股东应自公司成立之日起两年内完成对认缴出资额的实际出资。

“创业导师”提醒：根据《公司法》第五十九条规定，一人有限公司股东应一次足额缴纳公司章程规定的出资额。

（二）工商部门为大学生在杭创办企业，在注册资本方面提供的优惠条件

对持《杭州市大学生创办企业证明》的大学生创办企业，最低注册资本一律放宽为3万元，并允许其注册登记时“零首付”，注册资本在两年内缴清。鼓励大学生以知识产权、实物、科技成果等可评估资产作价出资；允许大学生自主创业企业以股权出质融资。

（三）“零首付”办理

办理“零首付”需要在相关表格实收资本栏内写“0”，章程中规定注册资本实行分期出资，并明确分期到位的时间，然后凭《大学生创办企业证明》办理，设立时不需要提供验资报告。

（四）大学生创办企业除了用货币出资以外的出资方式

大学生创办企业除了用货币出资外，还可以以实物、知识产权、土地使用权出资，但不得以劳务、信用、自然人姓名、商誉、特许经营权或者设定担保的财产等作价出资。注册资本中必须有30%为货币出资。

（五）可以提供免费验资的事务所、免费开户的银行

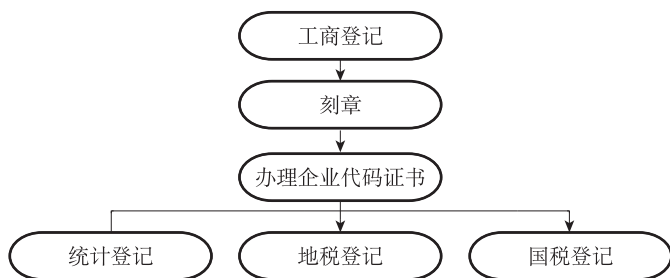
2009年1月确定的可以提供免费验资的事务所有：浙江天健东方会计师事务所、浙江浙经天策会计师事务所、浙江新华会计师事务所、杭州英泰会计师事务所、浙江

瑞信会计师事务所、杭州敬业会计师事务所、杭州联信会计师事务所、杭州永浩联合会计师事务所、立信会计师事务所杭州分所、杭州天恒会计师事务所、浙江中浩华天会计师事务所。杭州联合银行可以提供免费办理结算账户。

“创业导师”提醒：要享受工商优惠政策，一定要取得《杭州市大学生创办企业证明》。大学生创办企业凭《企业名称预先核准通知书》及相关材料去杭州市毕业生就业服务中心或各区人事局申领《杭州市大学生创办企业证明》。其中：大学生创办企业在分局登记的，由所在区人事局出具，在市场监督管理局登记的，由杭州市毕业生就业服务中心出具。拟在杭州经济技术开发区设立的大学生创办企业在杭州经济技术开发区人劳局人才开发中心办理。大学生创办企业的分公司不可以享受优惠政策。

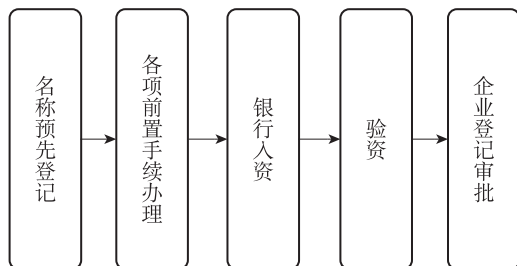
十、办理工商登记手续的流程

公司注册登记的主要程序如下图所示。



(一) 工商登记

工商管理是公司注册登记流程的第一步，登记流程图如下图所示。



(二) 刻章

企业应在取得工商部门核发营业执照后前往公安局指定地点刻制公章。

刻章时须携带的证件、文件有：

★ 刻章单位出具规范介绍信；



★ 企业单位刻章须有上级主管部门单位介绍信和工商营业执照。

凡无上级主管部门的股份制（含股份合作制）企业，社会集资、集体所有制企业，联合企业，私营企业，个体工商户，须有营业执照副本，法定代表人身份证复印件备案，并由法人亲自办理。

（三）办理代码证书

企业应自领取营业执照或许可证照之日起 30 日内前往技术监督局办理企业代码证书。

办理企业代码需要携带以下证明材料：

- ★ 营业执照副本；
- ★ 营业执照副本的复印件；
- ★ 单位公章；
- ★ 法人名章及法人身份证复印件；
- ★ 上级主管部门代码证书复印件（有限公司、股份制及私营企业除外）；
- ★ 企业正式职工人数；
- ★ 单位邮编、电话。

（四）税务登记

根据《中华人民共和国税收征收管理法》的规定，企业应在取得工商部门核发的营业执照后 30 日内办理税务登记；不需办理营业执照的企业则应自有关部门批准之日起 30 日内，办理税务登记。税务登记需在国家税务局和地方税务局办理。

国家税务局负责征收的税种有：①增值税；②消费税；③进口产品增值税、消费税、直接对台贸易调节税（海关代征）；④铁道、各银行总行、保险总公司集中缴纳的营业税、所得税、城市维护建设税；⑤中央企业所得税；⑥地方银行和外资银行非银行金融企业所得税；⑦海洋石油企业所得税、资源税；⑧证券交易税；⑨境内外商投资企业和外国企业的增值税、消费税、所得税；⑩出口产品退税管理；⑪集贸市场和个体户的增值税、消费税；⑫中央税的滞补罚收入；⑬按中央税、中央地方共享税附征的教育费附加。

地税系统负责征收管理的税种有：①营业税；②个人所得税；③土地增值税；④城市维护建设税；⑤车辆使用税；⑥房产税；⑦屠宰税；⑧资源税；⑨城镇土地使用税；⑩固定资产投资方向调节税；⑪地方企业所得税；⑫印花税；⑬筵席税；⑭地方税的滞补罚收入；⑮地方营业税附征的教育费附加。

如果设立的企业从事生产经营，则办理开业税务登记；如果设立的企业是从事生产经营但非独立核算的分支机构或非从事生产经营，但负有纳税义务和代扣代缴义务

的纳税人，则办理注册税务登记。

十一、新企业选址策略和技巧

创业选址是创业前期准备工作中的一项最艰巨的任务。不论创立何种类型的企业，地点的选择都是决定成败的一大要素，尤其是以门市为主的零售、餐饮等服务业，店面的选择，更是成败的关键，店铺未开张，就先决定了成功与否的命运。可以说，好的选址等于成功的一半。

（一）根据经营特点的不同，选择不同的场所

首先，公司选址要和自己的经营项目相符合。不同特点的服务项目都会有比较适合自己的经营地段或场所，这是选址的第一要旨，也是选址的大方向。如果这一原则性问题发生错误，无论你怎么努力可能都要面临失败的结果。比如，经营汽车配件及轮胎的企业大多会选在城市边缘或城乡结合部，主要是因为这种店铺占地面积较大，选择城市边缘或城乡结合部不仅租金便宜，而且利于停车、测试、修理等相关工作。如果选择在闹市区，不仅成本很高，而且连足够的停车位都没有。

因此，根据经营特点的不同，选择合适的场所是选址的第一要诀。

（二）交通便捷，有足够的客流量

对于经营或服务型企业，一个值得重视的问题就是交通是否方便，能否有足够的客流量。因为大多数创业者选择的都是服务型行业，服务业最关心的就是客流量，并且是可以驻足的客流量。交通方便可以增强企业的竞争力，但关键还是要看有效客流量，有的地方乘换车都很方便，就是远离商业区或居住区，人们没有时间或理由驻足，这样的地方就不适合作为服务性店铺的选址地。

一般来说，人潮就是钱潮，在车水马龙、人气汇集的热闹地段开店，成功的概率就会提高，如咖啡厅、餐馆、休闲服饰店、各种专卖店、便利商店等，若是设在购物步行街、灯光夜市、休闲场所、大型综合商场、车站附近，就至少占了七分地利。因为川流不息的人潮就是利基，有这么多的潜在顾客，只要销售的物品或提供的服务能满足消费者需求，就不怕没有好业绩。

（三）辐射半径内有足够的客户

辐射半径是指店面可以覆盖的服务区域范围，在这一区域内顾客上门的概率较大。比如，徒步 500 米以内，乘公交汽车两站之内等。另外辐射半径的大小也会受到店面





经营形式、商品种类、规模大小、周边竞争情况以及交通便利程度等因素的影响。

辐射半径内的客户群对于新创企业特别重要，往往就是创业初期企业得以生存的衣食父母。如果在选址时没有注意到这一问题就极可能导致初期经营的困难，并且还会影响到以后的发展。

（四）根据需要确定同业市场或综合市场

同业市场或综合市场都各有优点，从本质上讲，并无绝对的好坏之分。一般来说，同业市场竞争激烈，但同行集聚提高了全行业的知名度，影响力强。同时也省去了初创企业的广告与推广费用。借助已有的同业市场，不仅可以为初创企业节省很多成本，而且还会使创业者尽快熟悉行业特点。比如，上海威海路是汽车配件一条街，北京马连道是茶叶一条街。虽然同业会竞争，但由于这种同业市场面对的客户是全市甚至更大的客户群，因此还是有利可图的。再比如，浙江义乌的小商品市场，温州的皮鞋市场这些同业市场现在已经发展成为全国瞩目的市场。

综合市场尽管不会产生如此激烈的竞争，但由于知名度低，客户购买的随机性强，因此也未必是创业者的最佳选择。但是如果能在综合市场中采取市场弥隙策略，也不失为一个很好的选择。比如，现在很多大型商场中都有一家“码边铺”，为商场中购买裤子的顾客提供码边服务，就是这一策略的体现。

（五）租金高低与发展前景

经营场地租金是最固定的营运成本之一，即使休息不营业，都照样得支出，尤其是在目前这种房价狂飙的状况下，租金往往是经营者的一大负担，不能不好好地“计较”。有些货品流通迅速、体积小而又不占空间的行业，如精品店、高级时装店、眼镜店等，负担得起高房租，可以设于高租金区；而家具店、旧货店等，因为需要较大的空间，最好设置在低租金区。

另外，如果公司或店面的业务发展前景看好，那么即使租金高一点也可以考虑，因为公司一旦选址确定，在经营状况看好的过程中，尽量不要考虑地址的变迁，除非现在的场地已经远远不能满足发展的需要。经营地址的变动对于上升期的企业可能不会影响巨大，但对经营不景气的企业则很可能是致命的打击。

创业选址是一个重要而烦琐的工作，创业者一定要认真而有耐心地从长计议，如果只靠拍脑袋就作出决策，恐怕今后就要顿足捶胸了。

【实践模块】

小王是杭州下沙某高校大三学生，他与另外三位有创业想法的同学一拍即合，每

人投资 4 000 元准备开店。他们看中了校园附近一个闲置的店面，承租者是一位姓孙的女老板，她同意以 1.2 万元转让这个店面两年的使用权，但不要让房东知道店面转租给他们，如果房东问起，就说他们几个大学生是帮她打工的，以免房东找麻烦。小王等人虽然知道孙老板不是真正的房东，但涉世未深的他们不知道一定要经过房东的同意才能租房，以为签有协议就能保障他们的权利（根据我国法律规定，没有经过房东同意擅自转租房屋是无效行为，所签订的门面转让协议也无效）。小王等人与孙老板签订协议后，先支付了 7 000 元钱店租。当小王等人正对店面进行装修时，房东闻讯赶来阻止。房东表示，他和孙老板签订的合同上明确写了“该房子只允许做理发店，并且不允许转租”。由此，房东与孙老板发生了冲突，并锁住了店门。不甘示弱的孙老板也跟着在店门上挂了一把锁。两把锁锁死了他们的创业之路。此后，孙老板就无影无踪，手机关机，也没做任何解释。房东也不愿意和小王他们协商，反正房租已经收到了年底。这可苦了欲创业的几个大学生，付给孙老板的 7 000 元房租，加上门面装修花费了 5 000 多元以及进货花去的钱，四个人凑的 1.6 万元已经所剩无几。后来，孙老板终于出现，她向小王等人提出两个方案：一、小王等人将剩下的 5 000 元租金交齐，她再想办法和房东协商，让房东同意他们经营。二、如果要她退还 7 000 元店租，小王他们必须把已经装修了的店面恢复原状，并补偿她两个月的误工费。其实，孙老板所称的“损失”应该与小王他们的损失合在一起由双方共同来承担。我国法律规定，在协议双方都知情的情况下，因合同无效造成的损失应由双方共同承担。所以小王等人可以向法院提起诉讼，用法律的手段解决纠纷。通过这个案例可知，创业前一定要了解相关法律法规，这样才能避免法律风险。

【训练模块】

视美乐——中国第一家大学生高科技公司

“视美乐”被媒体誉为中国第一家大学生高科技公司，核心技术产品叫做“多媒体投影机”，是由清华大学材料系学生邱虹云发明的。1999 年 5 月，邱虹云、王科和徐中三位清华大学学生靠打工挣的钱和朋友、家人的资助，筹集 50 万元注册了公司。两个月后，上海第一百货商店股份有限公司与“视美乐”签订分两期注入 5 250 万元风险投资的协议，这是中国第一例本土化的风险投资。1999 年 12 月，“视美乐”的专利产品——多媒体超大屏幕投影机测试成功。2000 年 4 月，澳柯玛集团投资 3 000 万元与“视美乐”合资注册成立北京澳柯玛视美乐信息技术有限公司（简称澳视），开发、生产、销售多媒体超大屏幕投影机及相关视听产品。2000 年 6 月，年产 10 万台多媒体投



影机生产基地在青岛经济技术开发区落成,该投影机涉及光学、电子、机械等多方面的尖端专业技术,可播放计算机、电视等多种数字及模拟信号,是与 Internet 相连的领导世界新潮的产品,目前产品已顺利投放市场。

1. 思考你的创业计划适合采用哪一种公司注册形式,为什么?
2. 注册成立个人独资企业、合伙企业、有限责任公司和股份有限公司有什么样的区别?
3. 根据自己的创业计划,考虑一下创业之前还需要做哪些方面的准备工作?

【阅读模块】

麦当劳的选址策略

麦当劳的成功,除了品牌优势外,在选址方面的敏锐目光也是其成功的关键因素。在选址问题上,麦当劳有一本厚达千页的规范手册作为指导,一切都程序化。广泛而详尽的店址决策系统,包括人口统计数据库和以人口统计为基础的专业行销研究机构的决策支持,都为麦当劳的成功选址提供了帮助。下面让我们看一看麦当劳的选址策略。

1. 方便顾客

麦当劳的研究表明,顾客来麦当劳就餐的决定,其中 70% 是一时冲动,所以麦当劳选址的基本原则是尽可能方便顾客的光临。麦当劳的选址,精确到“米”,尽量让人们最需要时容易找到它们。

2. 谨慎行事,不打急进牌

麦当劳选址从不片面追求网店数量的扩张,每一新店的开设都要经过严格的调查与店址评估。前期要经过很长时间的市场调查。通常一个店是否开都要经过三到六个月的考察,考察的问题极为细致,甚至涉及店址是否与城市规划发展相符合,是否会出现市政动迁和周边动迁,是否会进入城市规划红线等。有的时候当店面租金超过麦当劳的投资心理价位时,一般也不急于求成。

3. 抽样调查与实地考察

麦当劳在选址之前都会进行抽样调查与实地考察。抽样调查的目的是取得基准数据,以确定顾客的准确数字。实地考察的目的是进行商情调查与了解。实地考察可以分为两种:一种以车站为中心,另一种以商业区为中心。同时还要提出一个问题:是否还有其他的人流中心。以商业区为中心的调查需要了解当地商业机构的活动计划和活动状况,调查抛弃在路边的购物纸袋和商业印刷品,看看人们常去哪些

商店或超级市场，从而准确地掌握当地的购物行动圈。

4. 布点合理，互相照顾

麦当劳的目标消费群是家庭成员和年轻人，所以在选址上，人潮聚集地是最主要的考虑因素。例如在儿童用品商店，青少年运动连锁店，大的商圈附近等。麦当劳分店一般都在人口密集的路口处，为顾客提供方便，同时也可兼顾来自四面八方的顾客，而且两个分店之间距离适中，不会争抢客源，同时还可以相互呼应，彼此照顾。

5. 与一些大型商场优势互动

麦当劳在百货公司或大型商场中也会开店中店，以吸纳喜欢逛大商场的顾客，尤其在知名度高的品牌店旁边开店，如家乐福超市等，以达到优势互动的好处。至于年轻人喜欢逛的购物商场，如电脑广场、图书市场等，也会带来稳定的客源，同样，也是麦当劳的可选之地。



第四章

新创企业运行管理

第一节 新创企业的准备

凡事预则立，不预则废，创业也是如此。创业不能单凭一时的冲动，更要在实际运作创业之前做好充分的准备，这种准备包括心理上的准备、资金上的准备、选择创业地点的准备等。只有未雨绸缪，才能在创业过程中决胜千里。

一、心理上的准备

创业心理品质对创业实践起调节作用。研究表明，下列六种心理品质对创业实践影响较大。

（一）独立思考、判断、选择、行为的心理品质

创业既为社会积累物质财富和精神财富，又是谋生和立业的途径。创业者首先要走出依附于他人的生活圈子，走上独立的生活道路。因此，独立性是创业者最基本的个性品质。这种品质主要体现在：一是自主抉择，即在选择人生道路和创业目标时，有自己的见解和主张；二是自主行为，即在行动上很少受他人影响和支配，能按自己的主张将决策贯彻到底；三是行为独创，即能够开拓创新，不因循守旧，步人后尘。当然，我们提倡创业者具有独立性的人格，但这种独立性并不等于孤独，也不是孤僻，因为，创业活动尽管是个体的实践活动，但其本质是社会性的活动，是在人与人之间的交往、配合、协调中发生、发展并且取得成功的。因此，创业者在具有独立性品质的同时还应具有善于交流和合作的心理品质。



（二）善于交流、合作的心理品质

在创业道路上，必须摒弃“同行是冤家”的狭隘观念，学会合作与交往。通过语言、文字等多种形式与周围的人们进行有效的交流与沟通，可以提高办事效率，增加成功的机会。在创业过程中，需要与客户和顾客打交道。与公众媒体打交道、与外界销售商打交道、与企业内部员工打交道，等等，这些交往和沟通，可以排除障碍、化解矛盾、降低工作难度、增加信任度，有助于创业的发展。

（三）敢于行动、敢冒风险、敢于拼搏、勇于承担行为后果的心理品质

在市场经济大潮中，机会与风险共存。只要从事创业活动，就必然会有某种风险伴随，且事业的范围和规模越大，取得的成就越大，伴随的风险也越大，需要承受风险的心理负担也就越大。立志创业，必须敢闯敢干，有胆有识，才能变理想为现实。只要瞄准目标敢于起步，选定的事业敢冒风险的心理品质又称敢为性。敢为性的人对事业总是表现出一种积极的心理状态，不断地寻找新的起点并及时付诸行动，表现出自信、果断、大胆和一定的冒险精神；当机会出现的时候，往往能激起心理冲动。敢为不是盲目冲动、任意妄为，不能凭感觉冲动冒进，而是建立在对主、客观条件科学分析的基础上的。成功的创业者总是事先对成功的可能性和失败的风险性进行分析比较，选择那些成功的可能性大而失败的可能性小的目标。创业者还可具备评估风险程度的能力，具有驾驭风险的有效方法和策略。

（四）敢于克服盲目冲动和私利欲望的心理品质

在创业过程中，创业者要善于克制，防止冲动。克制是一种积极的有益的心理品质，它可使人积极有效地控制和调节自己的情绪，使自己的活动始终在正确的轨道上进行，不会因一时的冲动而引起缺乏理智的行为。创业者在创业过程中要自觉接受法律的约束，合法创业、合法经营、依法行事，自觉接受社会公德和职业道德的约束，文明经商、诚实经营、互助互利。当个人利益与法律、社会公德相冲突时，要能克制个人欲望，约束自己的行为。

（五）坚持不懈、不屈不挠、顽强努力的心理品质

创业者需要百折不挠、坚持不懈的毅力和意志，能够根据市场的需要和变化，确定正确而且令人奋进的目标，并带领员工战胜逆境，实现目标。创业者必须有一颗永远持之以恒的进取心，三心二意、知难而退或虎头蛇尾、见异思迁，终将一事无成。创业者的恒心毅力和坚忍不拔的意志，是十分可贵的个性品质。遇事沉着冷静，思虑





周全，一旦做出行动决定，便咬住目标，坚持不懈。创业过程是一个长期坚持、努力奋斗的过程，立竿见影、迅速见效的事是极少的。在方向目标确定后，创业者就要朝着既定的目标一步步走下去，纵有千难万险，迂回挫折，也不轻易改变初衷，半途而废。

（六）善于进行自我调节、适应性强的心理品质

“水因地而制流，兵因敌而制胜。故兵无常势，水无常形；能因敌变化而取生者，谓之神。”面对市场的变化多端，竞争激烈，创业者能否因客观变化而“动”，灵活地适应变化，是创业成功的关键所在。因而，创业者必须以极强的信息意识和对市场走向的敏锐洞察力，看准行情，抓住机遇，不失时机地、灵活地进行调整。在外部环境和创业条件变化时，能以变应变。善于进行自我调节还应学会处理各种压力。能用积极的态度看待来自工作和生活的压力，冷静分析，控制压力，找出原因，缓解压力，甚至消除压力。能够保持良好的心理，勇敢地面对压力，力争将不利变有利，将被动变主动，将压力变动力。具有较强的适应性，还应做到“胜不骄，败不馁”。在创业之初，就应做好失败的准备。要善于总结和吸取失败的教训，承认暂时的失败现实，做出适当的调整和“退却”，为将来的“进攻”积蓄力量。准备失败，认识失败，承认失败，利用失败，在困难和挫折中前进，才能步步为营，转败为胜。在创业中，面对取得的成绩和阶段性的成功，要善于总结，看到存在的问题，明确今后努力的方向，找出保持成功势头和继续发展壮大成功经验，避免骄傲自满，方能做到“善胜者不败”。

二、资金的准备

有关部门调查创业型企业经营失败的统计资料表明，在经营失败的企业中，有四分之三可归因于筹措和使用资金不当。筹集资金对小企业非常重要，在没有充裕资金和在财务上详细地计划各种资金的使用之前，不应该贸然创办企业。也许偶尔能发现有人在没有足够的资金情况下也能创业，并能生存和发展，但这种现象毕竟是极少数。

目前，企业资金的筹集途径有以下几种。

（一）自筹

由于处在起步阶段，贷款能力有限，相当一部分资金要依赖自有资本。创业者为了掌握控制权，必须有相当一部分自有资本，这部分资本通过自筹，主要依靠多年积蓄以及向亲朋好友，包括亲戚、朋友、同事、同学等借钱。

（二）合伙人或职员入股

随着技术创新三个特点的转变，即由单一产品创新向系列产品创新转变；由个人

创新向集体创新转变；由一次性创新向持续性创新转变。对创办高技术企业来说，常常需与他人共同创业。许多企业在创业初期，相当一部分资金是由十几个创业者凑起来的。

（三）银行贷款

贷款是最为传统的筹款方式，现在为创办中小企业提供贷款的银行有四大国有商业银行、民生银行（主要是为民营企业提供贷款的银行）以及其他金融机构。

贷款有信用贷款、抵押或担保贷款。信用贷款主要针对信誉良好、偿债能力强、关系密切的大企业。刚刚创办的小企业很难取得信用贷款。保证贷款需要贷款人提供抵押或有第三者提供的担保。每一个金融机构都有自己的放款策略和方针，有的侧重于企业的资金流动，有的要求第三方的担保，有的要求资产做抵押，也有的看重一些综合指标等。

（四）租赁

对于刚刚创办的企业来说，进行生产需要投入固定资产，尤其是高科技企业，固定资产设备往往非常昂贵，创业者往往没有足够的资金购买固定资产，租赁几乎是唯一的选择。即使在资本充裕的条件下，出于优化财务结构方面考虑，也可能采用租赁方式。

（五）利用中小企业创新基金

为了扶持、促进科技型中小企业技术创新，经国务院批准，科技部、财政部联合发布设立用于支持科技型中小企业技术创新项目的政府专项基金。创新基金是一种引导性资金，通过吸引地方、企业、科技创业投资机构和金融机构对中小企业技术创新的投资，逐步建立起符合社会主义市场经济客观规律、支持中小企业技术创新的新项目支持，增强其创新能力。创新基金的资金来源为中央财政拨款及其银行存款利息。

通过制订创业经营计划，创业者需要明确新企业或新开张的店铺主要从事哪些产品或服务，以此确定创业所需资源以及获得这些资源的途径和方法，制定生产经营的基本战略和策略，设计出基本的管理体制，做好财务规划和投资效益分析等。一份完善的创业计划，不仅仅对自己的创业活动有着极强的指导意义，也是说服投资者提供投资的重要文件。选择适当的企业法律形式和正确的管理模式，明确创业成功的关键，及时发现运作中出现的问题和可能出现的问题，并完善相应的管理和控制系统，确保企业或店铺的正常运作和健康成长。

资金是新企业创立中的首要问题，创业融资不同于一般的项目融资，新创企业的



价值评估也不同于一般的企业价值评估，因此需要发展一些独特的融资方式。创业初始，创业者更可能选择在创业团队内部融资，这种融资方式的优点是成本较低，资金来源渠道简单，容易操作，缺点则在于融资量有限，特别是在企业高速发展需要大量资金支持时，过分依靠内源式融资可能导致新创企业资金流无法及时跟上，从而使企业发展停滞。外源式融资则大大拓宽了新创企业融资的范围，但是由于创业者必须与企业之外的投资者不断谈判，无疑增加了融资的成本，创业者必须适当放弃新创企业的一些权益来赢得这些资金。

【阅读模块】

企业管理的十九大黄金定律

1. 素养

蓝斯登原则：在你往上爬的时候，一定要保持梯子的整洁，否则你下来时可能会滑倒。

提出者：美国管理学家蓝斯登。

点评：进退有度，才不至进退维谷；宠辱皆忘，方可以宠辱不惊。

卢维斯定理：谦虚不是把自己想得很糟，而是完全不想自己。

提出者：美国心理学家 H. 卢维斯。

点评：如果把自己想得再好，就很容易将别人想得很糟。

托利得定理：测验一个人的智力是否属于上乘，只看脑子里能否同时容纳两种相反的思想而无碍于其处世行事。

提出者：法国社会心理学家 H.M. 托利得。

点评：思可相反，得须相成。

2. 统御

刺猬理论：刺猬在天冷时彼此靠拢取暖，但保持一定距离，以免互相刺伤。

点评：保持亲密的重要方法，乃是保持适当的距离。

鲶鱼效应：鲶鱼因个体弱小而常常群居，并以强健者为自然首领。将这条首领鲶鱼脑后控制行为的部分割除后，此鱼便失去自制力，行动也发生紊乱，但其他鲶鱼却仍像从前一样盲目追随。

提出者：德国动物学家霍斯特。



点评：

- ★ 下属的悲剧总是领导一手造成的。
- ★ 下属觉得最没劲的事，是他们跟着一位最差劲的领导。
- 雷鲍夫法则：在你着手建立合作和信任时要牢记以下几点。
- ★ 最重要的八个字是：我承认我犯过错误。
- ★ 最重要的七个字是：你干了一件好事！
- ★ 最重要的六个字是：你的看法如何？
- ★ 最重要的五个字是：咱们一起干！
- ★ 最重要的四个字是：不妨试试！
- ★ 最重要的三个字是：谢谢您！
- ★ 最重要的两个字是：咱们。
- ★ 最重要的一个字是：您。

提出者：美国管理学家雷鲍夫。

点评：记住经常使用，它会让你事半功倍。

洛伯定理：对于一个经理人来说，最要紧的不是你在场时的情况，而是你不在场时发生了什么。

提出者：美国管理学家 R. 洛伯。

点评：如果只想让下属听你的，那么当你不在身边时他们就不知道应该听谁的了。

3. 沟通

斯坦纳定理：在哪里说得越少，在那里听到的就越多。

提出者：美国心理学家 S.T. 斯坦纳。

点评：只有很好听取别人的，才能更好说出自己的。

费斯诺定理：人两只耳朵却只有一张嘴巴，这意味着人应该多听少讲。

提出者：英国联合航空公司总裁兼总经理 L. 费斯诺。

点评：说得过多了，说的就会成为做的障碍。

牢骚效应：凡是公司中有对工作发牢骚的人，那家公司或老板一定比没有这种人或有这种人而把牢骚埋在肚子里公司要成功得多。

提出者：美国密歇根大学社会研究院。

- ★ 牢骚是改变不合理现状的催化剂。
- ★ 牢骚虽不总是正确的，但认真对待牢骚却总是正确的。

避雷针效应：在高大建筑物顶端安装一个金属棒，用金属线与埋在地下的一块金属板连接起来，利用金属棒的尖端放电，使云层所带的电和地上的电逐渐中和，



从而保护建筑物等避免雷击。

点评：善疏则通，能导必安。

4. 协调

氨基酸组合效应：组成人体蛋白的 8 种氨基酸，只要有一种含量不足，其他 7 种就无法合成蛋白质。

点评：当缺一不可时，“一”就是一切。

米格 -25 效应：前苏联研制的米格 -25 喷气式战斗机的许多零部件与美国的相比都落后，但因设计者考虑了整体性能，故能在升降、速度、应急反应等方面成为当时世界一流。

点评：所谓最佳整体，乃是个体的最佳组合。

磨合效应：新组装的机器，通过一定时期的使用，把磨擦面上的加工痕迹磨光而变得更加密合。

点评：要想达到完整的契合，须双方都做出必要的割舍。

5. 指导

波特定理：当遭受许多批评时，下级往往只记住开头的一些，其余就不听了，因为他们忙于思索论据来反驳开头的批评。

提出者：英国行为学家 L.W. 波特。

点评：总盯着下属的失误，是一个领导者的最大失误。

蓝斯登定律：跟一位朋友一起工作，远较在父亲之下工作有趣得多。

提出者：美国管理学家蓝斯登。

点评：可敬不可亲，终难敬；有权没有威，常失权。

吉尔伯特法则：工作危机最确凿的信号，是没有人跟你说该怎样做。

提出者：英国人力培训专家 B. 吉尔伯特

点评：真正危险的事，是没人跟你谈危险。

权威暗示效应：一化学家称，他将测验一瓶臭气的传播速度，他打开瓶盖 15 秒后，前排学生即举手，称自己闻到臭气，而后排的人则陆续举手，纷纷称自己也已闻到，其实瓶中什么也没有。

点评：迷信则轻信，盲目必盲从。

6. 组织

奥尼尔定理：所有的政治都是地方的。

提出者：美国前众议院院长奥尼尔。

点评：只有能切身体会到的，群众才认为那是真实的。

定位效应：社会心理学家曾做过一个试验：在召开会议时先让人们自由选择位子，之后到室外休息片刻再进入室内入座，如此五至六次，发现大多数人都选择他们第一次坐过的位子。

点评：凡是自己认定的，人们大都不想轻易改变它。

艾奇布恩定理：如果你遇见员工而不认得，或忘了他的名字，那你的公司就太大了点。

提出者：英国史蒂芬·约瑟剧院导演亚伦。

艾奇布恩点评：摊子一旦铺得过大，你就很难把它照顾周全。

7. 培养

吉格勒定理：除了生命本身，没有任何才能不需要后天的锻炼。

提出者：美国培训专家吉格·吉格勒。

点评：水无积无辽阔，人不养不成才。

犬獒效应：当年幼的藏犬长出牙齿并能撕咬时，主人就把它们放到一个没有食物和水的封闭环境里让这些幼犬自相撕咬，最后剩下一只活着的犬，这只犬称为獒。据说十只犬才能产生一只獒。

点评：困境是造就强者的学校。

8. 选拔

近因效应：最近或最后的印象对人的认知有强烈的影响。

提出者：美国社会心理学家洛钦斯。

点评：结果往往会被视为过程的总结。

酒井法则：在招工时用尽浑身解数，使出各种方法，不如使自身成为一个好公司，这样人才自然而然会汇集而来。

提出者：日本企业管理顾问酒井正敬。

点评：不能吸引人才，已有的人才也留不住。

美即好效应：对一个外表英俊漂亮的人，人们很容易误认为他或她的其他方面也很不错。

提出者：美国心理学家丹尼尔·麦克尼尔。

点评：印象一旦以情绪为基础，这一印象常会偏离事实。

9. 任用

奥格尔维法则：如果我们每个人都雇用比我们自己都更强的人，我们就能成为



巨人公司。

提出者：美国奥格尔维·马瑟公司总裁奥格尔维。

点评：如果你所用的人都比你差，那么他们就只能做出比你更差的事情。

皮尔卡丹定理：用人方面一加一不等于二，搞不好等于零。

提出者：法国著名企业家皮尔·卡丹。

点评：组合失当，常失整体优势，安排得宜，才成最佳配置。

10. 激励

马蝇效应：再懒惰的马，只要身上有马蝇叮咬，它也会精神抖擞，飞快奔跑。

点评：有正确的刺激，才会有正确的反应。

倒U形假说：当一个人处于轻度兴奋时，能把工作做得最好。当一个人一点儿兴奋都没有时，也就没有做好工作的动力了；相应地，当一个人处于极度兴奋时，随之而来的压力可能会使他完不成本该完成的工作。世界网坛名将贝克尔之所以被称为常胜将军，其秘诀之一即是在比赛中自始至终防止过度兴奋，而保持半兴奋状态。所以有人也将倒U形假说称为“贝克尔境界”。

提出者：英国心理学家罗伯特·耶基斯和多德林。

点评：

★ 激情过热，激情就会把理智烧光。

★ 热情中的冷静让人清醒，冷静中的热情使人执着。

11. 调研

特伯论断：在数字中找不到安全。

提出者：美国经济学家 W.S. 特伯。

点评：数字是死的，情况是活的。

莫斯科定理：你得到的第一个回答，不一定是最好的回答。

提出者：美国管理学家 R. 莫斯科。

点评：刨根得根，问底知底。

12. 预测

罗杰斯论断：成功的公司不会等待外界的影响来决定自己的命运，而是始终向前看。

提出者：美国 IBM 公司前总裁 P. 罗杰斯。

点评：只想随波逐流，难有理想彼岸。

萨盖定律：戴一块手表的人知道准确的时间，戴两块手表的人便不敢确定几点了。

提出者：英国心理学家 P. 萨盖。

点评：若选错误参照，必无正确比较。

隧道视野效应：一个人若身处隧道，他看到的就只是前后非常狭窄的视野。

点评：

★ 不拓心路，难开视野。

★ 视野不宽，脚下的路也会愈走愈窄。

13. 目标

巴菲特定律：在其他人都投了资的地方去投资，你是不会发财的。

提出者：美国股神巴菲特。

点评：

★ 善于走自己的路，才可能走别人没走过的路。

★ 特色不特，优势无优。

古特雷定理：每一处出口都是另一处的入口。

提出者：美国管理学家 W. 古特雷。

点评：上一个目标是下一个目标的基础，下一个目标是上一个目标的延续。

14. 计划

列文定理：那些犹豫着迟迟不能作出计划的人，通常是因为对自己的能力没有把握。

提出者：法国管理学家 P. 列文。

点评：如果没有能力去筹划，就只有时间去后悔了。

弗洛斯特法则：在筑墙之前应该知道把什么圈出去，把什么圈进来。

提出者：美国思想家 W.P. 弗洛斯特。

点评：开始就明确了界限，最终就不会作出超越界限的事来。

15. 参谋

波克定理：只有在争辩中，才可能诞生最好的主意和最好的决定。

提出者：美国庄臣公司总经理詹姆士·波克。

点评：无磨擦便无磨合，有争论才有高论。

韦奇定理：即使你已有了主见，但如果有十个朋友看法和你相反，你就很难不动摇。

提出者：美国洛杉矶加州大学经济学家伊渥·韦奇。

点评：

★ 未听之时不应有成见，既听之后不可无主见。

★ 不怕开始众说纷纭，只怕最后莫衷一是。



16. 决策

福克兰定律：没有必要作出决定时，就有必要不作决定。

提出者：法国管理学家 D.L. 福克兰。

点评：当不知如何行动时，最好的行动就是不采取任何行动。

王安论断：犹豫不决固然可以免去一些做错事的机会，但也失去了成功的机遇。

提出者：美籍华裔企业家王安博士。

点评：寡断能使好事由好变坏，果断可将危机转危为安。

17. 执行

格瑞斯特定理：杰出的策略必须加上杰出的执行才能奏效。

提出者：美国企业家 H. 格瑞斯特。

点评：好事干实更好，实事办好越实。

吉德林法则：把难题清清楚楚地写出来，便已经解决了一半。

提出者：美国通用汽车公司管理顾问查尔斯·吉德林。

点评：杂乱无章的思维，不可能产生有条有理的行动。

18. 信息

沃尔森法则：把信息和情报放在第一位，金钱就会滚滚而来。

提出者：美国企业家 S.M. 沃尔森。

点评：你能得到多少，往往取决于你能知道多少。

塔马拉效应：塔马拉是捷克雷达专家弗·佩赫发明的一种雷达，它与其他雷达的最大不同是不发射信号而只接收信号，故不会被敌方反雷达装置发现。

点评：善藏者人不可知，能知者人无以藏。

19. 监督

小池定理：越是沉醉，就越是抓住眼前的东西不放。

提出者：日本管理学家小池敬。

点评：自我陶醉不易清醒，自以为是不喜批评。

赫勒法则：当人们知道自己的工作成绩有人检查的时候会加倍努力。

提出者：英国管理学家 H. 赫勒。

点评：只有在相互信任的情况下，监督才会成为动力。

资料来源：世界经理人互动社区



第二节 新创企业管理

新创企业成长管理的意义并不低于创建新企业。创业者常常需要更加审慎地把握企业的发展方向,甚至如履薄冰。但是,需要注意的是,新创企业的成长管理不同于一般的企业管理,需要结合新创企业自身的特点,关注新创企业的独特问题。由于新创企业的快速成长性,需要以动态的观点看待新创企业成长过程中所遇到的各项管理问题,根据企业的发展阶段积极地适时地制定适宜的解决方案。

一、新创企业的管理方法

在获取所需资源之后,创业者就需按照经营计划建立起新创企业,此时就需考虑企业的运营问题。这里既包括企业管理的方式问题,也包括确定企业成功的关键因素并加以把握的问题,同时创业者还应建立起一个控制系统,以对企业运作的各个环节进行有效的监控。

(一) 新创企业的战略管理

企业战略是企业行动的纲领,是企业发展的方向性定位。因此,战略是企业管理中的首先要问题。新创企业的战略选择有其重要意义,是选择持续技术开发占据技术前沿,还是选择市场开发争取市场份额,这种选择本质上决定着企业发展的成败。新创企业的战略管理重点在于战略位置的确立与战略资源的获取。制定适合企业自身的战略定位对于企业的良性成长相当重要。新创企业要想在市场竞争中取胜,应该主要抓住自己和市场上已有企业的差异来做文章,形成自己独特的竞争优势,发展核心竞争力。

(二) 新创企业的危机管理

新创企业的管理者要常备危机意识。新创企业的发展面临着更多的不确定性,出现危机的可能性也大大高于一般企业。管理者需要时刻关注企业发展中出现的技术和





市场危机、财务危机、人力资源危机等。危机不是一成不变的,采用适当的措施,可以将危机转化为企业发展的机遇。因此,创业者要积极把握新创企业发展中遇到的每一个危机,为企业的后续发展奠定基础。

二、新创企业的管理原则

(一)“生存第一”原则

创业之初,企业最根本的目标就是生存,企业的一切活动都应围绕生存来运作,一切危及企业生存的做法都应避免。“生存第一”原则要求创业者把满足顾客的需求放在第一位,要求把盈利作为公司管理绩效的唯一考核指标。

(二)“现金为王”原则

现金流对于企业而言,如同血液对于人一样重要。资金链断裂,往往会使刚刚成立起来的企业遭遇挫折甚至破产。“现金为王”原则要求:第一,创业者周期性地评估企业的财务能力,要对当前现金流的状况做到心中有数;第二,创业者一定要节约用钱,要有“有多少钱、办多少事”的观念,要千方百计增收节支、加速资金周转、控制发展节奏。第三,采用“早收账,迟付账”的方法来实现正现金流。

(三)“分工协作”原则

初创期的企业员工虽然进行了初步的分工,建立了一套组织结构,但在现实中,平时各司其职,遇到紧急情况和重要任务时,往往需要大家齐心协力、团结一致去应对最紧要的事情,也就是说,初创企业的人员职责分工相对于大企业而言比较模糊。企业员工之间处于一种“既分工、又协作”的状态。

(四)“事必躬亲”原则

初创期的企业由于人手少、资源缺乏,一切都处于萌芽阶段,所以创业者必须亲自去做很多事情,比如,直接向客户推销产品,参与商业谈判,处理财务报表,制订薪酬计划,从事广告宣传等。这个阶段的创业者切忌把自己当成“大老板”而目空一切、眼高手低,要有事必躬亲的精神,这样才能对企业经营过程中的每一个细节做到心中有数、了如指掌,只有这样才能使企业平安成长起来,越做越大。



三、新创企业成长管理的技巧和策略

企业成长一直是人们关心与谈论的热点话题。对于一个创业者,如果不能在创业后的一定时期内,使企业健康地成长起来,将会使创业家壮志未酬。新古典经济学派创始人英国经济学家阿弗里德·马歇尔在他的名著《经济学原理》中指出,“一个企业成长、壮大,但以后也许停滞、衰落。在其转折点,存在着生命力与衰落力之间的平衡或者均衡”。成长是一个适者生存、自然淘汰的过程,强调了纯粹竞争市场条件下的企业成长。在传统企业理论中,成长的目标在于利润最大化;边际成本等于边际收益是追求这一目标的基本原理;企业成长的市场环境由完全竞争发展到垄断竞争或不完全竞争。经理型企业理论的主要代表人物之一的马里斯认为,管理的主要目标是企业规模的增长。成长期的新企业与创立初期的新企业相比,管理重点相应发生了变化,表现在六个方面。

(一) 注重整合外部资源追求外部成长

中小企业的人力、财力、物力资源相对匮乏,注重借助别人(既包括竞争对手也包括合作者)的力量,发展壮大自身,便显得更加重要。这也是快速成长企业特别擅长的策略。而通过上市获得短缺资源并迅速扩大规模是实现成长的捷径之一。

(二) 管理好保持企业持续成长的人力资本

快速成长企业的一个共同成功要素是其强有力的人力资源管理。快速成长企业的经营者并不一定要受过高等教育,但他们要雇用一大批有能力的下属,他们通过构建规模较大的管理团队以便让更多的人参与决策。管理者需要为企业人才的发展提供良好的环境、成长机会及使员工有机会分享企业的成功。

(三) 从创造资源到管好用好资源

新企业的成长是靠资源的积累实现的。管理上需要从注重创造资源转向管理好已经创造出来的资源,从资源“开创”到资源的“开发利用”。同时,需要采取必要的措施,管理好客户资源,管理好有形、无形资产,通过现有资源创造最大价值。

(四) 形成比较固定的企业价值观和文化氛围

企业价值观是支持企业发展的灵魂,虽然是无形的,却渗透到企业发展的方方面面。大多数快速成长企业都有比较固定的企业价值观,用以支持企业的健康发展。快速成长企业的创建者非常热爱自己所从事的事业,审时度势,制定符合社会发展的价值观念,并倾注全部心血使企业的价值观延续下去。这就是企业文化管理。





（五）注重用成长的方式解决成长过程中出现的问题，即成长问题管理

每个企业在成长过程中都会遇到各种各样的障碍，有的企业在障碍面前止步不前，甚至衰败了。有的企业则将阻碍变成动力，适时变革，积极应对，实现了新的发展。对企业实际做法的考察发现，差别在于经营者应对障碍的方式方法不同：一般中小企业经营者采取的是被动的方式，用“救火式”的方法应对发生的各种问题，结果是“按下葫芦起来瓢”，问题反而更多、更复杂；企业家则采取了另外的方法，他们注重变革和创新，用成长的方式解决成长过程中出现的问题。用成长的方式解决成长过程中出现的问题，其本质是推动并领导变革。

解决成长中的问题，主要从以下方面入手：①注重在成长阶段主动变革；②善于把握变革的切入点，重视人力资源的开发；③注重系统建设。

（六）从过分追求速度转到突出企业的价值增加，即企业价值与品牌管理

当企业过分追求速度时，往往会带来问题，即销售收入增加很快而利润却没有增加，企业的价值没有得到增值。因此，当企业发展到一定程度时，就需要向价值增加的方面转移和延展，以获得最大的价值增值。突出价值增值的另一个方面是企业品牌的打造。企业品牌是企业成长管理中的一个重要问题，有的企业往往忽视了品牌的培育，或者采取错误的策略而导致失败。

【讨论模块】

假如你真正了解了与管理工作有关的事项，是否仍想从事管理工作？自测一下，回答它，也从中了解自己的管理能力。

你赞成还是反对下列说法？

1. 每个专业人员有类似的个性和要求，应该同等对待，用一种方式去领导他们。
2. 对专业人员来讲，最重要的报酬是得到更多的钱。
3. 一个有能力的管理人员，初次见到一位专业人员便能对他做出评价。
4. 精神不振、消极散漫、满腹牢骚可以认为由于没有竞争对手和兴趣引起，而不是天生懒惰。
5. 管理人员应丝毫不去管专业人员的情感。
6. 不要对专业人员的一项成果加以赞扬。因为那样的话，他们将很难领导且要马上提薪。
7. 使专业人员提高工作效率的最有效方法是告诫他们随时有失去工作的危险。
8. 一组专业人员总比一个人能更完善地解决问题。



9. 若一个管理人员称职，那么他必须像每个专业人员一样熟悉其专业。
10. 了解本企业中每个人的个性，对员工防止士气低落大有益处。
11. 如果一个管理人员对某专业人员提出的问题答不上来，他应该说：“我不知道，我找一下答案告诉您。”然后继续做自己的事。
12. 在与专业人员有关的决定时，管理人员总是应该让他们参与制定。
13. 专业人员对要求他们提建议的管理人员并不太尊重。
14. 知己和知彼同等重要。
15. 一个称职的管理人员，应该较注重参谋而并非监督。
16. 即使持反对意见，管理人员也应该执行其上级的旨意。
17. 管理人员千万不要授权给管理下的专业人员。
18. 重要的是分清每个专业人员的贡献，而不是赞赏专业人员所在的集体。
19. 一般来说，专业人员要求“区别”对待。
20. 管理的最重要的作用之一是提供信息及减少挫折。

参考答案

上边说法中较为正确的有：4，10，11，12，14，15，18，19，20

【阅读模块】

在一次宴会上，唐太宗对王珪说：“你善于鉴别人才，尤其善于评论。你不妨从房玄龄等人开始，都一一做些评论，评一下他们的优缺点，同时和他们互相比较一下，你在哪些方面比他们优秀？”

王珪回答说：“孜孜不倦地办公，凡所知道的事没有不尽心尽力去做，在这方面我比不上房玄龄。常常留心于向皇上直言建议，这方面我比不上魏征。文武全才，既可以在外带兵打仗做将军，又可以进入朝廷搞管理担任宰相，我比不上李靖。向皇上报告国家公务，详细明了，宣布皇上的命令或者转达下属官员的汇报，能坚持做到公平公正，在这方面我不如温彦博。处理繁重的事务，解决难题，办事井井有条，这方面我也比不上戴胄。至于批评贪官污吏，表扬清正廉署，疾恶如仇，好善喜乐，这方面比起其他几位能人来说，我也有一日之长。”唐太宗非常赞同他的话，而大臣们也认为王珪完全道出了他们的心声，都说这些评论是正确的。

从王珪的评论可以看出唐太宗的团队中，每个人各有所长；但更重要的是唐太宗能将这些人依其专长运用到最适当的职位，使其能够发挥自己所长，进而让整个国家繁荣强盛。





点评：经理人员的任务在于知人善任，提供企业一个平衡、密合的工作组织。

【训练模块】

训练：结合王珏评论人才的例子思考，如果你刚刚成立你的小公司，你会如何管理？

【能力模块】

新东方教育科技集团董事长兼首席执行官俞敏洪认为，作为创业者，第一，创业要有一个正确的价值观。价值观可以使你走在正确的道路上，这特别重要。

第二，要有个踏实的、能够完成的目标。在创业者身上很容易产生的浮躁心态、目标不明确心态。新东方就是一点一滴地做事，到现在为止也还抱着用点点滴滴把事情做好的心态。

第三，要把自己变成优秀的领导。优秀的领导有各式各样的定义，但主要有如下几方面：一是胸怀很大；二是有团队凝聚能力；三是要有把一个商业计划细化到每一天工作中的能力。

第四，一定要有良好的团队。最难的是什么？是维护这个团队的正常发展。因为有的人刚开始步入正轨，结果团队的人都跑掉了。投资的话是投资团队，而不是商业计划，商业计划再好，如果团队不靠谱的话，也是不行的。

第五，必须要变成一个发展成长型的组织。我一年至少读 50 本书。这是组织发展的要求，必须要变成一个发展型组织才行。

第六，如果完成了前面的五个方面，再找投资就非常容易了。

思考：通过本节的学习，分析创业是否都需要四个阶段，从俞敏洪的观点中，我们如何去增强创业资源的管理、吸纳能力，加深自己对创业过程的理解。



第三节 企业经营风险预防

一、属于违反登记管理法规的行为

（一）未按规定办理变更登记将受到的处罚

《公司登记管理条例》第七十三条规定：公司登记事项发生变更时，未依照本条例规定办理有关变更登记的，由公司登记机关责令限期登记；逾期不登记的，处以1万元以上10万元以下的罚款。其中，变更经营范围涉及法律、行政法规或者国务院决定规定须经批准的项目而未取得批准，擅自从事相关经营活动，情节严重的，吊销营业执照。公司未依照本条例规定办理有关备案的，由公司登记机关责令限期办理；逾期未办理的，处以3万元以下的罚款。

（二）提交虚假证明文件或采取其他欺诈手段取得公司登记将受到的处罚

由公司登记机关责令改正，并按照《公司登记管理条例》第六十九条规定：处以5万元以上50万元以下的罚款。情节严重的，撤销公司登记或者吊销营业执照。

（三）伪造、涂改、出租、出借、转让营业执照将受到的处罚

根据《公司登记管理条例》第七十七条规定，伪造、涂改、出租、出借、转让营业执照的，由公司登记机关处以1万元以上10万元以下的罚款；情节严重的，吊销营业执照。

二、两虚一逃

（一）“两虚一逃”

“两虚一逃”指的是虚报注册资本、虚假出资、抽逃出资。





（二）虚报注册资本

1. 概述

虚报注册资本指申请公司登记使用虚假证明文件或者采取其他欺诈手段虚报注册资本，欺骗公司登记机关获得营业执照的行为。

2. 虚报注册资本将受到的处罚

对虚报注册资本的行为，登记主管机关将依法给予如下处罚：①由公司登记机关责令改正的同时，并依照《公司登记管理条例》第六十八条规定，处以虚报注册资本金额5%以上15%以下的罚款。②情节严重的，撤销公司登记或者吊销营业执照。

如果涉嫌下列情形之一的，公安机关和检察机关将予以立案追诉。

★ 超过法定出资期限，实缴注册资本不足法定注册资本最低限额，有限责任公司虚报数额在三十万元以上并占其应缴出资数额百分之六十以上的。

★ 超过法定出资期限，实缴注册资本达到法定注册资本最低限额，但仍虚报注册资本，有限责任公司虚报数额在一百万元以上并占其应缴出资数额百分之六十以上的。

★ 造成投资者或者其他债权人直接经济损失累计数额在十万元以上的。

★ 虽未达到上述数额标准，但具有下列情形之一的：①两年内因虚报注册资本受过行政处罚二次以上，又虚报注册资本的；②向公司登记主管人员行贿的；③为进行违法活动而注册的。

★ 其他后果严重或者有其他严重情节的情形。

三、虚假出资、抽逃出资

1. 概述

虚假出资、抽逃出资指公司发起人、股东违反公司法的规定未交付货币、实物或者未转移财产权，虚假出资，或者在公司成立后又抽逃其出资的行为。

2. 虚假出资、抽逃出资会受到的处罚

根据《公司登记管理条例》第七十条、七十一条规定：公司的发起人、股东虚假出资，未交付或者未按期交付作为出资的货币或者非货币财产的，以及公司的发起人、股东在公司成立后，抽逃出资的，由公司登记机关责令改正，处以虚假出资金额5%以上15%以下的罚款。

如果涉嫌下列情形之一的，公安机关和检察机关将予以立案追诉。

★ 超过法定出资期限，有限责任公司股东虚假出资数额在三十万元以上并占其应缴出资数额百分之六十以上的，股份有限公司发起人、股东虚假出资数额在三百万元

以上并占其应缴出资数额百分之三十以上的。

★ 有限责任公司股东抽逃出资数额在三十万元以上并占其实缴出资数额百分之六十以上的，股份有限公司发起人、股东抽逃出资数额在三百万元以上并占其实缴出资数额百分之三十以上的。

★ 造成公司、股东、债权人的直接经济损失累计数额在十万元以上的。

★ 虽未达到上述数额标准，但具有下列情形之一的：①致使公司资不抵债或者无法正常经营的；②公司发起人、股东合谋虚假出资、抽逃出资的；③两年内因虚假出资、抽逃出资受过行政处罚二次以上，又虚假出资、抽逃出资的；④利用虚假出资、抽逃出资所得资金进行违法活动的。

★ 其他后果严重或者有其他严重情节的情形。

三、公司年检

（一）公司年检概念

公司年检是指工商行政管理机关依法按年度对公司进行检查，确认公司继续经营资格的法定制度。凡领取《中华人民共和国公司法人营业执照》、《中华人民共和国营业执照》、《公司法人营业执照》、《营业执照》的有限责任公司、股份有限公司、非公司法人和其他经营单位，均须参加年检。当年设立登记的公司，自下一年起参加年检。

（二）公司年检时间

根据《公司年度检验办法》第五条的规定，年检起止日期为每年的3月1日至6月30日。登记主管机关在规定的时间内，对公司上一年度的情况进行检查。公司应当于3月15日前向登记主管机关送报年检材料。

（三）公司年检内容

- ★ 公司登记事项执行和变动情况；
- ★ 股东或者出资人的出资或提供合作条件的情况；
- ★ 公司对外投资情况；
- ★ 公司设立分支机构情况；
- ★ 公司生产经营情况。

（四）企业在年检中隐瞒真实情况、弄虚作假将会受到的处罚

企业在年检中隐瞒真实情况、弄虚作假的，企业登记机关应当责令限期改正。属



于公司的，并处以1万元以上5万元以下的罚款；情节严重的，吊销营业执照。属于分公司、非公司企业法人及其分支机构、来华从事经营活动的外国（地区）企业，以及其他经营单位的，并处以3万元以下的罚款。属于合伙企业、个人独资企业及其分支机构的，并处以3 000元以下的罚款。

（五）逾期年检将造成的后果和受到的处罚

依照《企业年度检验办法》第十九条的规定：“企业不按照规定接受年度检验的，由企业登记机关责令其限期接受年度检验。属于公司的，并处以1万元以上10万元以下的罚款。属于分公司的，并处以3万元以下的罚款。属于合伙企业、个人独资企业及其分支机构的，并处以3 000元以下的罚款。企业在责令的期限内未接受年检的，由企业登记机关予以公告。自公告发布之日起，60日内仍未接受年检的，依法吊销营业执照。”如果吊销营业执照，公司股东、董事、监事将进入工商系统黑名单，对其以后信用度及办理工商登记会造成影响。

“创业导师提醒”：有些大学生企业在6月30日前提交年检材料确有困难的，根据《企业年度检验办法》第四条规定：“有正当理由的可以在6月30日前向企业登记机关提交延期参加年检的申请，经企业登记机关批准可以延期30日。”

【阅读模块】

如何控制企业经营风险？

导语：德勤最近对中国企业做了个调查，问：你觉得未来3年影响企业经营的风险是什么？调查的结果，第一是宏观经济风险和竞争风险；第二是人才风险。



企业持续经营，必须要控制风险。要控制风险，单单制定好的规则还不够，

因为风险有各种不同类型，能够用制度解决的只是其中一部分。大体来说，风险可分为如下几类：一是可预防的风险，这是由企业自己的行为带来的风险，这类风险通过完善制度、严格管理可以避免。二是策略性风险。譬如开发新产品、新技术，投进去的钱可能因为这个产品卖不出去而无法收回。第三类是外部原因带来的，譬如地震、自然灾害，或者其他公司倒闭带来的影响，等等，这类风险是自己无法控制的。站在企业风险控制的角度来讲，真正通过制度、通过完善内部管理能够改变的只有第一类风险。这类风险如果控制不好，最容易带来的后果就是企业出现舞弊。但千万不要以为内部控制建好了，执行了，就可以杜绝所有的风险，内部控制绝对不是万能的，不要一厢情愿认为建立一个好的制度就可以避免所有的风险！

防范舞弊

企业为什么会出问题？为什么一个好员工最后会走舞弊之路？从理论上来讲，一个人只要具备三个条件，十有八九都会舞弊。

第一，有动机、有压力，换句话说他缺钱。譬如家里有人住医院，或者孩子到国外读书，要花很多钱，等等。

第二，有一个安慰自己的理由。譬如心里想：公司里每个人都在捞钱，我现在捞钱比别人迟了很多，算是好的了。

第三，知道这个制度哪里有漏洞，利用漏洞钻空子。

三个条件具备，很多优秀的人都抵挡不住这种诱惑。在这三个条件中，站在公司的立场，可以改变的只有第三个——他的动机、他的理由我们从来都不知道，唯一能做的就是把篱笆扎起来。这也是内部控制之所以重要的原因，也是企业防范风险所能做的唯一事情。防范舞弊最有效的手段是工作场所监视。这个时代监视手段丰富、监视成本也非常低。

一个简单的例子是：美国装货的大卡车，司机一开出去就失控了，不知道开到哪里去，是不是在拉私货，所以以前为了防范风险，所有的卡车，司机要投资30%，公司投资70%，将风险捆绑在一起。现在就很好办，用GPS，装一个摄像头就解决一切问题，成本低到可以忽略不计。

我有个学生在一家知名白酒企业做老总，有次我对他说：越想越替你害怕，酒桶一个一个地放在那里，哪天有个员工想发泄下，扔点毒药进去就不得了。他跟我说，我没有好的办法，唯一的办法就是反复在全公司讲，公司没有死角，所有的地方至少有两台监视仪——用威慑的手段告诉所有人不要心存侥幸！监视手段的完善，给做风险控制的人带来了极大便利，一定要善用这个手段。防范舞弊第二个有效措



施是匿名报告机制。很多跨国公司为此设立了热线电话,但收效寥寥。后来,又有公司开始给所有管理层和员工发放调查问卷,主动问他们公司哪些领域有问题,这样做的结果比等着人家打电话好很多。要对雇员进行道德培训,鼓励员工提供这些信息,从观念上产生对舞弊提出起诉的意愿。这一点在中国尤其重要。因为在中国,异地诉讼的成本非常大,即使打赢官司也未必能拿得到钱,因为执行更困难。因为这个原因,很多公司在异地的员工或分公司出现问题,就不打官司。这是非常错误的!你一定要让所有的人知道,不管成本有多大、不管是不是要赔钱,一旦发现舞弊行为,就要把你送上法庭,送进监狱,公司在所不惜!此外,还要制定舞弊防范政策,譬如对雇员背景进行调查,对履历有空档和空白时间段,无法得到证明的人,要格外小心。

控制风险,强身固本

德勤最近对中国企业做了个调查,问:你觉得未来3年影响企业经营的风险是什么?调查的结果,第一是宏观经济风险和竞争风险;第二是人才风险。对绝大部分企业而言,这个结果带有普遍性。那么,不同级别的风险怎么防范?在美国做舞弊调查的机构COSO提出了内部控制的框架,包括三个目标、五个要素。所谓的三个目标,一个是指有效率且有效果地使用公司资源,其余两个是财务报表和合规。在三个目标中形成了从下到上,从基本到高端的五个要素。

第一个要素是控制环境。换句话说就是要建立企业文化,让正直的人得到重用,让员工知道公司有什么地方是零容忍。

第二个要素是风险评估。企业家永远要想清楚一点:做企业需要冒险,但只能冒可以承受的风险,绝对不冒不能承受的风险。

第三个要素是控制活动。要建立控制制度,区分不相容职务。有一个基本原则:两个人干一件事情总比一个人自己干要安全,因为两个人有监督和约束。

第四个要素是信息与沟通。在合适的时间让人得到合适的信息。

第五个要素是监控。企业领导人做监控通常用的手段是签名,要让每一位签名的人都明白:签名意味着你掌握了签名所需要的所有证据,你明白签名以后可能产生的后果,并愿意承担签名带来的所有责任。

调查显示,很多企业内部控制执行难,占绝对首位的原因是一把手舞弊。中航油在新加坡出事后,调查公司最后出了200多页的调查报告,结论是中航油内部控制制度是世界一流的,但这套制度管住了所有的人,除了陈久霖。换句话说,再好的制度只要有一个人可以置身制度之外,这个制度就是废纸。

做风险控制，本质上是一个非常让人难受的工作。因为风险控制是一个成本中心，它意味着花的钱是看得到的，真正产生的价值未必能看到。做这个行业的人，最苦恼的是将风险控制要做到极致后，公司里大大小小的事情都不出——但一点事情都不出，公司难免会问：要你们这些人干什么？如果企业没有足够的雅量，成本压力大时，这方面就会舍不得投入。企业家要时刻牢记：企业安全才是第一位的。如果企业不能生存，何谈其他？但经营环节充满不确定性，必须强身固本，才有余地施展自己在其他领域的才能。否则，就会倒在成长的路上。

资料来源：《经理人》

四、商标侵权、虚假广告及传销

（一）商标侵权行为

商标侵权行为是指侵犯他人注册商标专用权的一切行为。商标侵权行为表现形式有：①未经商标注册人的许可，在同一种商品或者类似商品上使用与其注册商标相同或者近似的商标的；②销售侵犯注册商标专用权的商品的；③伪造、擅自制造他人注册商标标识或者销售伪造、擅自制造的注册商标标识的；④未经商标注册人同意，更换其注册商标并将该更换商标的商品又投入市场的；⑤给他人的注册商标专用权造成其他损害的。

（二）商标侵权行为，罚款数额的规定

对侵犯注册商标专用权的行为，罚款数额为非法经营额 3 倍以下；非法经营额无法计算的，罚款数额为 10 万元以下。

（三）哪些商标侵权可能构成刑事犯罪

未经商标注册人许可，在同一种商品上使用与其注册商标相同的商标，构成犯罪的，除赔偿被侵权人的损失外，依法追究刑事责任。伪造、擅自制造他人注册商标标识或者销售伪造、擅自制造的注册商标标识，构成犯罪的，除赔偿被侵权人的损失外，依法追究刑事责任。销售明知是假冒注册商标的商品，构成犯罪的，除赔偿被侵权人的损失外，依法追究刑事责任。

（四）广告主、广告经营者、广告发布者

广告主，是指为推销商品或者提供服务，自行或者委托他人设计、制作、发布广告的法人、其他经济组织或者个人。广告经营者，是指受委托提供广告设计、制作、





代理服务的法人、其他经济组织或者个人。广告发布者，是指为广告主或者广告主委托的广告经营者发布广告的法人或者其他经济组织。

（五）虚假广告

具有下列情形之一的广告，应当认定为虚假广告：

- ★ 广告中宣传的商品或者服务不存在的；
- ★ 广告中宣传的商品的生产者、质量、价格、制作成分、性能、用途、有效期限、产地或者服务的提供者、内容、形式、效用（效能）等信息与实际情况明显不符的；
- ★ 广告中与商品或者服务有关的允诺不兑现的；
- ★ 未经国家主管部门或者授权单位认证合格或者审查批准，谎称商品或者服务认证合格、获得荣誉称号等内容的；
- ★ 在广告中使用虚构、伪造的科研成果、统计资料、调查结果、文摘、引用语以及其他证明材料的；
- ★ 药品、医疗器械、保健食品广告中宣传的产品功效、适应症（功能主治）、适应范围或者适用人群超出食品药品监督管理部门批准范围的；
- ★ 医疗广告宣传诊疗效果、医疗技术、诊疗方法的，或者宣传的诊疗科目超出卫生行政部门批准范围的；
- ★ 特殊用途化妆品广告中宣传的产品效用或者性能超出国家卫生主管部门批准范围的；
- ★ 其他主要信息虚假的。

（六）发布虚假广告，损害消费者权益的广告主、广告经营者、广告发布者应当承担民事责任

★ 发布虚假广告，欺骗和误导消费者，使购买商品或者接受服务的消费者的合法权益受到损害的，由广告主依法承担民事责任；

★ 广告经营者、广告发布者明知或者应知广告虚假仍设计、制作、发布的，应当依法承担连带责任。广告经营者、广告发布者不能提供广告主的真实名称、地址的，应当承担全部民事责任。

★ 社会团体或者其他组织，在虚假广告中向消费者推荐商品或者服务，使消费者的合法权益受到损害的，应当依法承担连带责任。

（七）根据《广告法》的规定，广告主、广告经营者、广告发布者的以下侵权行为应当依法承担民事责任

广告主、广告经营者、广告发布者违反本法规定，有下列侵权行为之一的，依法

承担民事责任:

- ★ 在广告中损害未成年人或者残疾人的身心健康的;
- ★ 假冒他人专利的;
- ★ 贬低其他生产经营者的商品或者服务的;
- ★ 广告中未经同意使用他人名义、形象的;
- ★ 其他侵犯他人合法民事权益的。

(八) 传销行为

传销是指组织者或者经营者通过发展人员,通过对被发展人员以其直接或间接发展的人员数量或者销售业绩为依据计算和给付报酬,或者要求被发展人员交纳一定费用为条件取得加入资格等方式牟取非法利益的,扰乱经济秩序,影响社会稳定的行为。

1. 传销的表现形式

(1) 组织者或者经营者通过发展人员,要求被发展人员发展其他人员加入,对发展的人员以其直接或间接滚动发展的人员数量为依据计算和给付报酬(包括物质奖励和其他经济利益),牟取非法利益的。

(2) 组织者或者经营者通过发展人员,要求被发展人员交纳费用或者认购商品等方式变相交纳费用,取得加入或者发展其他人员加入的资格,牟取非法利益的。

(3) 组织者或者经营者通过发展人员,要求被发展人员发展其他人员加入,形成上下线关系,并以下线的销售业绩为依据计算和给付上线报酬,牟取非法利益的。

2. 组织策划传销的行为将受到的处罚

组织策划传销的,由工商行政管理部门没收非法财物,没收违法所得,处 50 万元以上 200 万元以下的罚款;构成犯罪的,依法追究刑事责任。

3、介绍、诱骗、胁迫他人参加传销的行为将受到的处罚

介绍、诱骗、胁迫他人参加传销的,由工商行政管理部门责令停止违法行为,没收非法财物,没收违法所得,处 10 万元以上 50 万元以下的罚款;构成犯罪的,依法追究刑事责任。

参加传销的,由工商行政管理部门责令停止违法行为,处 2 000 元以下的罚款。

4、为传销提供经营场所、培训场所等便利条件应当承担的法律责任

为传销提供场所、培训场地、货源、保管、仓储等便利条件的,工商机关有权责令其停止违法行为,没收违法所得,处 5 万元以上 50 万元以下的罚款。





五、公司高级管理人员的资格和义务

（一）不得担任公司董事、监事、高级管理人员的人员

以下人员不得担任公司的董事、监事、高级管理人员：

- ★ 无民事行为能力或者限制民事行为能力；
- ★ 因贪污、贿赂、侵占财产、挪用财产或者破坏社会主义市场经济秩序，被判处有期徒刑，执行期满未逾五年，或者因犯罪被剥夺政治权利，执行期满未逾五年；
- ★ 担任破产清算的公司、企业的董事或者厂长、经理，对该公司、企业的破产负有个人责任的，自该公司、企业破产清算完结之日起未逾三年；
- ★ 担任因违法被吊销营业执照、责令关闭的公司、企业的法定代表人，并负有个人责任的，自该公司、企业被吊销营业执照之日起未逾三年；
- ★ 个人所负数额较大的债务到期未清偿；
- ★ 公司违反前款规定选举、委派董事、监事或者聘任高级管理人员的，该选举、委派或者聘任无效。
- ★ 董事、监事、高级管理人员在任职期间出现本条第一款所列情形的，公司应当解除其职务。

（二）作为公司的董事、高级管理人员的行为约束和后果承担

作为公司的董事、高级管理人员不得：①挪用公司资金；②将公司资金以其个人名义或者以其他个人名义开立账户存储；③违反公司章程的规定，未经股东会、股东大会或者董事会同意，将公司资金借贷给他人或者以公司财产为他人提供担保；④违反公司章程的规定或者未经股东会、股东大会同意，与本公司订立合同或者进行交易；⑤未经股东会或者股东大会同意，利用职务便利为自己或者他人谋取属于公司的商业机会，自营或者为他人经营与所任职公司同类的业务；⑥接受他人与公司交易的佣金归为己有；⑦擅自披露公司秘密；⑧违反对公司忠实义务的其他行为。

董事、高级管理人员违反前款规定所得的收入应当归公司所有。董事、监事、高级管理人员执行公司职务时违反法律、行政法规或者公司章程的规定，给公司造成损失的，应当承担赔偿责任。董事、高级管理人员违反法律、行政法规或者公司章程的规定，损害股东利益的，股东可以向人民法院提起诉讼。



【阅读模块】

三个清华人的创业故事

三年前，三个创业的年轻人加班很晚，突然想吃外卖，在网上找了半天也没找到满意的外卖信息，他们灵机一动：“为什么我们不自己做一个呢？”

这个“灵机一动”变成了现在的“外卖库”，一个搜罗外卖信息的网站，最近还推出了外卖库 APP。到目前为止，外卖库收录了北京外卖近 8000 家，提供了外卖菜单、电话、地址等详细信息，让想吃外卖的人随时随地都能下单。

这三个年轻人就是外卖库的创始团队：孟超、赵珏映和罗晟，现在分别担任外卖库的 CEO 兼总裁、市场副总裁和产品副总裁。

一起做点什么

外卖库的创始团队颇为惹眼，他们三个都是清华大学的毕业生，孟超是 2006 清华土木工程系的硕士生，赵珏映是 2006 年生物系的本科毕业生，罗晟则是 2009 年机械系的硕士生。

三个不同年龄、来自不同院系的年轻人结缘于清华大学对外交流协会（简称 ASIC），孟超正是 ASIC 的创始人及首任会长，而赵珏映是 ASIC 的首批会员及第二任会长，罗晟也曾在 ASIC 担任部长。

作为创始人的孟超，将这个学生团体从无到有、从小到大一点一点建立起来。在他的带领下，ASIC 进行过外事接待（比如丹麦首相及惠普总裁）、组织过境外交流访问。在共同的工作中，孟超与赵珏映、罗晟结下了深厚的友谊，“既然大家做事这么合拍，以后是不是可以一起做点什么？”孟超这样提议。

于是，“一起做点什么”的想法为他们后来的创业埋下了种子，这个种子在 2009 年开始生根发芽。

到底做什么项目，一开始目标并不明晰。当时他们三个人一个在北京，一个在比利时，一个在香港，虽然有各自的工作要忙，每周还是会抽出时间开两次电话会议，“我们列了好多种可以做的事情，逐个讨论分析。”这样讨论了半年之后，他们辞掉了原先的工作在北京相聚并开始进行尝试，他们做过管理咨询、做过旅游项目、做过设计、贸易。直到 2010 年那个想吃外卖的夜晚。

创业过程是一种收获

孟超 2006 年毕业后直接留在了清华大学基建部工作。在外人看来，这是一份又稳定又体面的工作，但是孟超做得并不是特别开心。“读书的时候比较活跃，在



事业单位的体系里不太习惯。”孟超回忆说，于是他下定决心，到2009年三年合同期满，他便辞职创业。

但是这个决定遭到了孟超父母的反对。“我父母认为，你现在有车有房有家庭，你还要什么呢？我的观点刚好相反，我现在有车有房有家庭，我还怕什么呢？”为了说服父母，孟超做了将近半年的思想工作。

赵珏映则原先在宝洁香港区客户生意发展部任大客户经理，罗晟曾在IBM做大客户销售，为了创业，都辞掉了高薪的工作。

对于创业，孟超说：“创业当然有风险，但是最差的结果无非就是创业失败、公司关门、资产赔光，但是至少我很努力地按照自己的想法去做了。人生是一种体验，创业的过程本身就是一种收获。创业是很苦，但是好多事情你不做你永远不知道，我还年轻，安稳的时间有的是，而创业，错过了这个时机可能就永远错过了。”

先跑起来

说到外卖订餐，外卖库并不缺少竞争对手，比如美餐网、饿了么、外卖网等等。但外卖库与它们有个最大的不同，其他网站的模式是在线查询、在线下单，外卖库则是在线查询、电话下单。为什么不支持在线下单？孟超有自己的考虑。天下武功，唯快不破，几家外卖网站如今的规模大小相差无几，谁能快速获得尽可能多的用户，谁就更有可能脱颖而出。

“如果做在线下单，有的商家你没有跟它打通订单系统，你就不能把它收录进来，用户来了一看，没有想要的那家，就可能走掉了。”孟超认为，另一方面，没有在线下单业务，则不需要在与商家的系统关联上进行投入，有利于轻装上阵，“先跑起来，回头再加。”在线下单仍在孟超的考虑之中，从支持一部分合作商户在线订餐开始，逐渐扩大到所有商户，但是这个目前并不是外卖库业务的重点。

重点还在外卖信息的收集和整理上。外卖库创立之初，公司员工用扫街的方式，一家一家地找饭店的外卖菜单，再收录整理。这是个体力活，靠这种笨办法，两年时间内，他们将收录商家数从零做到6000多。

不过最近刚刚推出的外卖库APP帮了他们的大忙。用户的手机安装了外卖库APP后，可以自行拍照上传外卖菜单，再由工作人员审核通过。短短的时间内，商家数量增长值将近8000，赵珏映介绍称，现在单就审核用户上传菜单这一件事，已经让他们忙疯了。

目前这个10人左右的小团队在海淀区双榆树的一套公寓里面办公，他们去年获得了来自天使湾创投的天使投资，目前正在寻找新的融资。

资料来源：www.tianxiangmj.com www.kzlhj.com 和 www.lhjdk.com www.lhangmj.com。

【实践模块】

你是否了解如何预防风险？

模拟新企业遇到的风险，担当 CEO 角色，提出应对风险的措施。

【训练模块】

讨论创业过程中可能会遇到哪些风险？如何防范与应对？

如果你创业成功后，你会为你的企业制定哪些战略？





【阅读模块】

2006年1月20日，距离中国农历新年只有9天时间，在全球华人最重要的春节前夕，全国消费能力被空前放大，市场的繁荣和火爆令辛勤打拼一年的商家们露出难得的笑容。《国际金融报》刊登的一篇题为《芝华士12年：“勾兑”了多少谎言》的报道，却掀开了狗年中国洋酒市场第一场品牌信任危机——“芝华士风波”拉开序幕。

《国际金融报》在异常醒目的头版位置刊登出这篇火药味道十足的曝光文章，文中援引一位不愿透露姓名的消息人士所了解的在华销售的国际知名酒类产品芝华士12的成本信息，向欧盟最大的酒类公司保乐力加集团在华经销商——保乐力加中国公司发出四项质疑——芝华士12成本：“25元”缔造“亿元神话”？在华产品销售：大陆市场没有真正的12年酒？全体员工赴英旅游：暴利下的奢侈？品牌价值：“变了味道的水”？

回顾保乐力加公司对芝华士产品危机的应对，其整体危机管理可以概括为：迅速行动，快速反应、抓住重点，再度回应、高层云集，现身说法。

尽管能够在“芝华士风波”发生后第一时间做出反应，尽管态度坚定地向公众表达着自己的声音，尽管从欧盟、英国政府、保乐力加欧洲总公司到大陆经销商高层对危机事件给予了相当重视，但从事件后各类媒体铺天盖地的持续质疑报道和评论，从门户网站上77.76%的消费者表示不再购买芝华士的调查数据，我们仍能感受到在整个“芝华士风波”过程中保乐力加公司危机应对的明显缺陷和败笔，包括危机信息发布的不透明、缺乏消费者的直接参与、忽略中国政府及行业部门公关。从这个案例我们可以看出，企业要学会风险控制与管理，如果遇到风险还要沉着应对。



第二篇

大学生创业实践





模块一 创业案例精选

案例 1: 清华园畔的软件科技园

1996 年 7 月,在清华园畔,海淀区东升乡政府四周的几间不起眼的小平房里,冒出了一家北京洪恩电脑有限公司,主要从事电脑软件开发与应用,注册资金 50 万元人民币。

1999 年 2 月,洪恩迁入东升乡政府新盖好的一幢六层写字楼,楼顶竖着醒目的“洪恩软件科技园”大红字标牌,洪恩麾下员工已从最初的几人发展至 130 多人,注册资金增加到 1 000 万元,并获得了 Intel 公司的风险投资。而洪恩软件科技园的创业者,就是 1994 年刚从清华大学化学系毕业的池宇峰。

从大学三年级以后,池宇峰一心想做的事就是实业报国。1989 年夏,池宇峰从湖北考入清华大学化学系时,基本上就是一个刻苦用功的好学生。大学一、二年级时仍一如既往,功课很好,每年还能拿奖学金,但身处当年的清华,人才济济,好强的池宇峰仍觉得学习总是比不过大家,如同《倚天屠龙记》里张无忌在皮球里的感觉一样,充满了压力,身躯承受着,精神也承受着,他开始变得有点“异类”。从卖报纸,到炒股票,再到办化工厂,都给了他各种各样的体验和经历,但又都不是他的梦想。随着眼界、境界渐开,他看到中国缺少世界级的企业,他的内心开始渴望实业报国——做实事,办实业。

因一心想办企业,大学毕业时没特别在意找工作,直到五月份的最后一个人才交流会上,他选择了广州浪奇宝洁公司,想去看看一个现代企业是如何运作的。在浪奇宝洁干了半年,比较顺利,美国公司想提升他做总经理助理,但当时英语水平不行,没有成功。后来又打算送他出国培训,可他总觉得将来一定会出来自己干,所以即使出去培训了,也还是要离开公司,于是就向公司辞职,当时很多人不理解,包括公司的美国人,希望他收回辞职申请,依然派他出国培训,但他兴趣已不在此。

辞职后的他去了深圳,创立洪恩公司,自己租柜台卖兼容机,与一位技术很好、



没有资金的伙伴合作。那期间,他拼命学习。终于,洪恩一度成为深圳最大的兼容机供给商。不久,他意识到光做硬件的代理销售没有很大出路,科技含量太低,离他自己的目标也会越来越远。于是,1996年,他回到了北京,在清华东门外的一间小平房里创建了洪恩公司。

洪恩公司开山之作是1996年年底面世、畅销至今的多媒体学习软件“开天辟地”。它是由十几位像池宇峰这样的来自清华非计算机专业的电脑高手、PC用户花了200多个日日夜夜开发出来的,用途是让一个未接触过电脑的人几天内掌握电脑。一经推出连创佳绩,迄今已获9项全国性大奖,正版销售50万套。

一炮打响后,他们又连续开发了“开天辟地”姐妹篇“万事无忧”和“畅通无阻”。前者将电脑使用中各种“疑难杂症”的疗法清楚地告诉用户;后者旨在使一个门外汉几天成为网迷。继而又有“为所欲为”、“听力超人”等英语学习软件问世,也都取得骄人的成绩。

池宇峰说洪恩一步步发展的关键在于他们精益求精的精神。做一个产品不是说比市面上别人的强就完了,而是要做到自己满意。他们曾因自己不满意而砍掉很多项目,比如说“畅通无阻”、“天问”都是完完全全重做的。现在他们的电脑教育、英语教学、音乐、美术,医学、建筑类等十几种产品,在同领域中,都是最好的。因此,老客户连续购买者颇多。根据一些统计数据,现在国内独立软件的销售,洪恩仅次于微软。洪恩人对自己的期望就是通过自己的努力,“以软件为手段提高民族素质”。

精品开发的背后是辛苦的工作。池宇峰说,他会告诉每一个应聘的人,你每周得工作7天,如果不可以的话,最好就不要进洪恩。假如你很有才,但你不能融入洪恩这种团结向上的群体中,你也不可能是洪恩的人。今天的中国正处在一个追赶先进的大环境中,对于要做事的一帮人来说,时间太宝贵了。在“洪恩软件科技园”这座六层楼里,食堂、宿舍、商店、图书馆、乒乓球室都包括了,那些科技人员每天没有一般意义的作息时间,宿舍仅仅是供睡觉的地方,回去之后倒头就睡,连灯都不需要。Intel公司的人参观到他们宿舍,对他们这种艰苦创业的精神,都无不为之感动。

案例2: 放弃5 000万元的大学生创业者

王搏豪,一名19岁的大二男生,穿着衬衫挎着背包,随意走在学校中,稚气的脸庞让他看上去和众多大学生一样。但就是这样一个阳光男孩,发明的专利被别人开价5 000万元购买。

误打误撞灯泡烫手催生专利

就读于四川师范大学商务英语专业的王搏豪,出生在内江威远的一个书香门第家





庭，妈妈是一名数学老师，爸爸则在学校教物理、化学、计算机等专业。或许是受到家庭的熏陶，王搏豪从小就特别喜欢钻研各种科普常识，尤其喜欢动手实践对各种家电进行“研究”，小到自己的电动玩具，大到彩电、冰箱，他都会不管三七二十一先拆了再说。面对儿子在家中进行的破坏性“研究”，父母除了支持外，也给儿子取了一个贴切的绰号——“破坏之王”。

回忆起发明 LED 节能灯的初衷，王搏豪坦言纯属偶然，在他读高二时一次家中的灯泡突然坏了，就在妈妈将坏掉的灯泡换掉时手却被烫到了，当时王搏豪就好奇地想：“灯泡为什么要发烫？如果不发烫不是可以节约很多能量么？”于是他开始着手搜集各种相关资料，决定设计一款 LED 节能灯。

由于王搏豪当时只是一名高中生，很多电路常识并不太懂，只能在繁忙的学习中向老师和父母请教。经过不断完善和改进后，终于成功研制出了 LED 节能环保灯。他说，他利用 LED 发光特点，将电能完全转化成光能，一来避免了传统灯泡在热能方面的浪费，二来采用 LED 后灯管中没有添加有毒气体，同时采用防爆工程塑料制作灯泡，也避免了传统玻璃易碎的缺点。

经过申请后，王搏豪于今年 7 月获得了实用新型专利证书。省电子产品监督检验所出具的测试报告显示，LED 节能环保灯在额定电压和额定功率下工作时，其实际消耗的功率仅为 2.1 瓦，比普通灯泡要节能很多。

自己创业月赚几万元先还贷款

高考之后，王搏豪在家人的鼓励下创办了成都市登峰节能环保灯厂，前期办厂投入了 50 万元，随后加上各种费用总共投资了 90 万元才让工厂顺利运转起来，而为了筹集到开办工厂所投资的 90 万元资金，家人不仅拿出了全部积蓄，还通过借钱、入股、贷款等方式才勉强凑够全部费用。为节约经费，150 平方米的厂房选址在温江。目前工厂里有 18 名装配工人以计件方式生产，平均每组装好一个灯泡计件工资为 1.5~4.5 元。“同样亮度白炽灯 2 年商业用电价格，要比使用 LED 节能灯多出整整 565 元，而且还只是一个灯泡就可以节约那么多电费！”王搏豪介绍，目前一个能耗为 2 瓦的 LED 节能灯，其亮度相当于 11 瓦的普通节能灯，如果按白炽灯来比较则相当于 45 瓦灯泡。

从节约成本来看，一个 LED 节能灯按照每天 12 小时的使用频率使用 2 年，总耗电仅 17.52 度，电费仅 9.46 元。但家庭用普通白炽灯 2 年电费则需要 512.86 元，如果是商业用电高达 591.3 元。

现在，王搏豪工厂生产的节能灯已在全国范围销售，平均每个月都能卖出 10 万个节能灯，除了生产成本和工人费用外，工厂每月都能净赚好几万元。但由于目前赚到的钱大部分用于归还贷款，所以王搏豪仍在继续努力推广自己的节能灯业务。

看准商机动心之余婉谢 5 000 万元

“北京一所研究院给我邮寄来专利转化（合作）通知，当时他们说要出 5 000 万元购买我的专利，这确实让我犹豫了很久。”王搏豪说，对方开价 5 000 万元购买他的专利，这对一个工薪家庭来说确实具有相当大的诱惑，但由于对 LED 节能灯“钱景”十分看好，所以在和家人商量后，他放弃了这样一个发财机遇。

谈到自力更生取得的成绩王搏豪很是自豪，他说为了让自己的工厂早日步入正规化管理，他在兼顾大学课程的同时也在努力学习市场营销、财务会计等实战技能。王搏豪表示目前他主要的客户都是宾馆、酒店等，他说在地图上能搜得到的大大小小的商务酒店就有 200 多家，平均每个酒店能使用 6 000 个节能灯，市场“钱景”相当可观。放弃了 5 000 万元巨款的诱惑，但王搏豪丝毫不后悔，除了相信自己专利的“钱景”无限，同时他也觉得这是对自己一个最好的锻炼。

案例 3：进军日本市场的中国动漫小子

6 月 24 日，新一代苹果 iPhone 4 手机在美国、法国、德国、英国和日本同步上市。和苹果 CEO 一样感到开心的还有武汉泽群贸易有限公司总经理刘畅。7 月份，他生产的 iPhone 4 手机保护套将在东京最大的动漫产品展销会——COMICMART 78 上进行销售。

一个是全球关注度最高的苹果新型手机，一个是世界第一动漫大国日本，如何把握这样的潮流商机？聪明的刘畅回答说：在原有透明的保护套上加印上日本最当红的动漫卡通形象就可以了。

为实现这个计划，刘畅早在 iPhone4 上市前数月从日本拿到了这些卡通形象的授权。接下来，他委托深圳的工厂加工生产。生产成本仅为 2 美元一个的手机保护套在中国深圳制作完毕之后，在日本零售价将达 10 多美元。

大学学日语专业的刘畅毕业后曾在东风本田做翻译。之后，他辞职去深圳一家外贸公司做销售。工作之余，他还帮助同学在网上卖漫画制品，因为语言优势，渐渐地他发现，每个月的网上收益超过了他的工资。

今年 3 月 10 日，刘畅回武汉成立贸易公司，专门研究如何将动漫制品销往日本市场。眼下，除了和日本的合作伙伴合作生产销售 iPhone 4 的手机保护套外，下个月，他还将成为日本最大动漫公司 COSPA 在中国的唯一供应商。一批带有“MADE IN CHINA”的布艺动漫制品将首次出现在日本 COSPA 的专卖店中。今年 7 月 1 日，日本自由行开闸，越来越多的中国游客将走进日本，越来越多贸易公司想去日本市场掘金。

与日本人打交道多年的刘畅表示，与日本人做生意有以下两点需注意：其一，日本人做事非常谨慎，开始他只会给你一个很小的订单，但一定不要掉以轻心。如果这





个小订单做得好，日本客商会逐渐加大与你的合作。其二，日本人对产品的质量检查非常严苛，用材方面不能有半点马虎。而在获得日本商机的渠道上，刘畅直言“诚信”是不二法则。从去年 11 月份起到今年 5 月，刘畅打了上百个电话去 COSPA，才最终打动对方，获得这个合作机会。

案例 4：家乡旅游的开发者

每周只工作两天，一月收入可达上万元！这听起来似乎有点不可能，尤其对还没有毕业的大学生，但是在广东省广州市从化市的溪头村，就有一位叫蔡锦祥的做到了。原本希望通过上大学走出农村，但他却从大学走向农村，发掘家乡的优势资源，并走出了一条与众不同的创业之路。

每周工作两天 每月收入过万

有人说，“大学毕业等于失业”，这话说得还真有几分道理，这不，几乎每一场招聘会都会挤破头。

但 22 岁的蔡锦祥却在家乡从化自创了一份职业——平时在家上上网，周六周日带着旅客游山玩水，月收入就能上万元。如此工作已经有 3 个多月，用他的话说就是“提前告别了就业竞争”。

蔡锦祥的职业是“领队”。他解释，就是领着一群驴友游山玩水。许多人只当是一种爱好，而他却玩成了一份职业。他每周的工作基本相同，周一到周五上网，在网上发帖召集驴友，到了周六周日，就领着驴友按设计好的路线游玩。

“每个周末来的游客都会有上百人。”阿祥刚向记者匆忙介绍了几句后，又匆匆忙忙开了——外面还有大队伍等着他，“我要招呼游客，不能陪你们多聊了”。

看好旅游市场 利用网络资源

2007 年，蔡锦祥考上了广东机电职业技术学院，学的是物流专业。在大学时，他就喜欢参加户外活动，他感慨地说：“我村里长村里大，最喜山水，在活动中我才知道原来有这么多‘驴友’”，后来出去玩的次数多了，还认识了一些旅行社的朋友，慢慢地当上了“领队”。去的地方多了，他发现，家乡溪头村就是一个很好的旅游去处。

近几年，从化大力发展旅游，蔡锦祥抓住机遇，看准了深圳和广州这样一个巨大旅游市场。

利用网络资源吸引“驴友”是蔡锦祥的法宝。蔡锦祥想到在网上发帖子，并利用业已积聚的人气，吸引“驴友”过来。接着，他又与旅游公司合作，旅游公司把游客送到溪头村后，剩下的接待工作就由他来完成。

旅游公司推出了 100 元游从化！很多广州、深圳的旅客被吸引，纷纷来玩。一顿

饭的钱，能够到从化旅游一回，谁听了都心动。

溪头村的村委书记老蔡向记者算了一笔账：阿祥从旅游公司那里提成 30%，一位游客能赚 30 块钱，每个周末，他能有 3 000 多块钱的收入，蔡书记笑着说：“加上兼营的餐饮，怎么算收入都过万！”

回村闯出新路 带动全村发展

对大学生回村创业，有村民用有点诧异的眼光看待。蔡书记说：“村里人都是希望他们能走出去，跳出农村。说实在的，村里人并不赞成他们回来，觉得那样没出息。”

但是，慢慢地村民改变了看法，因为他们同时也成了蔡锦祥组织活动下的受益者。

蔡锦祥拉来的游客，增加了溪头村的收入，村民家自制的特产也成了香饽饽，餐饮和住宿也带动了村里旅店发展，6 户村民还专门把房子改成了旅店。

蔡锦祥当时选择回农村，也是经过思想纠结的，他坦言：“出去找工作吧，收入低，还累人；回家吧，又觉得没出息，但后来想想觉得有前途，也就不太在乎别人的眼光。”

案例 5：望远镜里的创业梦

一名普通的大学生，从自己的兴趣出发，在自己熟悉的领域创业，取得年入百万的好业绩，值得大家学习探讨。

于金池 2006 年从辽宁中医药大学毕业，代销天文望远镜、显微镜、照相器材等光电仪器。目前，已经成为 25 家国际国内知名品牌的代理商和经销商，年收入上百万元。

“我从小就喜欢望远镜。念大学时，学校每年组织同学到千山采药，很多同学都想买一台望远镜，我就找代理商买了 20 多台，每台加一二十元卖给同学，大受欢迎。大学毕业时，我总共卖了 1 万多台望远镜，赚了近 50 万元。”

于金池这样谈起自己的第一桶金。

代理 25 家光学仪器产品

“要做就要与众不同，那样才可以赢得市场！”刚刚起步的时候，于金池为了从正规厂家进货，坐飞机去西安、昆明等地与厂家谈判。对方一看是个毛头小子，开始根本不信任他，只给了他少量货品，价格还很高。但是，于金池的诚信和营销策略令厂家刮目相看。

2007 年，于金池的望远镜销量更是突飞猛进，单是某个品牌望远镜就卖了上百万元，在全省销量排第一名。代理公司特聘他为公司技术顾问，并将公司在辽宁省的代理权免费授予给他，单此一项，就帮于金池省了 50 万元代理费。

现在，于金池代理尼康、佳能等 25 家光学仪器的产品，其中有六个品种是全省代



理，年赚百万元。

天文爱好者发展成客户

于金池做事情特别有心，他和几个好友成立了沈阳市天文爱好者协会，还和不少专家学者成了好朋友。协会经常组织中小学生到天文台免费参观，并在辽宁大学、东北大学等高校内设立了分会。这样，于金池将沈阳市的天文爱好者逐渐聚集到一起，生意也越来越好，销量翻了好几番，有时候一天就可以卖 10 多台。

于金池说，下一步，他准备办天文培训班，使更多的天文爱好者了解天文知识。今后，“天文热”、“旅游热”渐成风气，望远镜市场大有作为。

案例 6：家电清洗中的商机

清洗，看似普通得再也不能普通的行业，现如今和家电集合起来，演绎出一幕不同寻常的创业故事。

李克，一位经历过三次创业失败的 80 后大学生最终找到了他的创富之路——家电清洗。短短三年，这家公司就从最初投入的 2 万元升值到了数百万元。日前，李克向记者讲述了他创业的辛酸与快乐、经验与收获。

目标：在创业板上市

李克在 2006 年创办郑州蓝清科技有限公司（下称蓝清），到 2009 年，营业额已经突破 300 万元，净利润也已经增长到了 150 万元以上。企业的快速增长和良好的行业前景奠定了李克将企业做大的信心。“在创业板上市，已经在公司的规划里了。”这个 1981 年出生的年轻人坚定地说道。

蓝清最初是以清洗家电为主要业务，而现在已将业务重点放在了带电清洗上，因为李克发现这才是利润增长的关键点。李克解释说：“所谓带电清洗是应用特制的专用清洁剂，在各种精密电设备、电力机械设备等正常运行的情况下对其直接清洗。而清洗的目的就是对这些昂贵的设备进行保养，防止其漏电、短路、信号弱及延长使用寿命等。”

“比如郑州移动公司、中国电信的河南多个分公司、河南省委、小浪底枢纽管理局等多家单位都是我们的客户，交换机、移动基站等内部很容易布满灰尘等，通过清洗，可以防止设备故障，提高设备的工作效率。”已经初尝甜头的李克认为，这可是一块竞争对手并不多的领域。此时，蓝清未来的多项规划已在他的脑中诞生。

兼职带来创业梦

在三年内，李克公司的地址换了三次，也代表了三个不同阶段，从最初的居民楼，

到有些破旧的办公楼，不久前，蓝清又挪到了繁华的郑州国贸中心。站在位于第 22 层的公司里，李克回顾这 6 年来的创业路程真可谓悲喜交加。

2003 年大学毕业后，李克选择了自己创业，而这个决定，源自他大学期间的一段打工经历。暑假时，为了挣些零花钱，李克在大街上找工作，莽莽撞撞地就进了连锁店避风塘当服务员。没想到由于工作卖力，开学后店长硬是拉着他不让走，不仅提升他为领班，还让步同意李克上午上学、下午上班。

“正是这段经历，让我开始了创业之路，”李克说，“避风塘有着规范的经营模式，我管理着 30 多人。毕业后，我觉得自己拥有了创业的能力。”于是，李克在学校附近模仿避风塘的模式开起了茶餐厅。DIY 的室内设计，良好的成本控制，只经过四五个月，茶餐厅就开始盈利了。

一连串的打击，没想到最初的贵人倒成了日后李克最不想提起的回忆，也让他结束了第一次创业，进入了一个长达两年的低谷。

在茶餐厅经营蒸蒸日上之时，一个人提着 80 万元找到李克，希望和李克共同经营茶餐厅。李克也觉得这是一个可以扩大店规模的机会，便欣然接受。没想到，两人不仅经营思路不同，那个合伙人还有很强的占有欲。李克慢慢觉得自己被排挤了，内江对于一个企业来说是致命的，生意日渐冷清。终于有一天，李克拿着当天的营业额 300 元净身出户。

“当时，对于这次合伙我竟单纯地连合同都没签。”李克感慨。这次失败让李克变得一无所有。每天大把大把地掉头发，煎熬和委屈充斥着这个年轻人脆弱的心。

李克说，他一直把时间视作生命。在短暂的调整后，他又先后开了饭店和烟酒店，都是小投资，但同样以失败告终。

绝境中发现商机

李克说：“如果发现路走得不对，那就很快认输，为下一步开始节省时间。”

无意中看到一条关于居民寻找家电清洗的新闻，让李克觉得这里大有商机。由于这是一个新兴行业，一无所知的他先是研究整个行业的发展趋势，又辗转多个地方进行实地市场调研。在确定了这是个好项目以后，李克便一头扎进当地的一家家电维修部，从零开始，学习基本功，了解家电的内部结构和维修。

苦心学习半年后，有了项目、有了技术的李克开始寻找资金。这次，他吸取了最初的教训，在找到了一个志同道合的出资人的基础上，利用合同对双方的责任义务等做了详细说明。

2006 年，蓝清开始营业。白天李克带着仅有的三个员工跑市场，在烈日下的大街上发传单、扫楼、在小区做活动、跑单位，晚上看营销光盘，现学现用。在洋溢着创



业激情的日子里，他丝毫没有觉得累。一个月后，他们迎来了第一笔买卖——40 台空调的清洗。虽然钱不多，但足以给李克信心——我的项目是有市场的！

创业之路仍在继续

在李克看来，创业前期把成本降到最低，才能在前期困难的阶段生存下来。他很喜欢一句话：大部分创业者都牺牲在成功前夕，原因是没有坚持再往前多走一步。

李克说：“现在的蓝清综合实力已经可以在省内排第一了，在我四十岁前一定能实现上市这个目标，成为行业领袖。”但是在这个年轻人面前也有不少障碍。自从 2008 年后，公司变化比较大，发展越来越快，他每天工作的时间都在十六七个小时。如此忙碌，让李克以至于在今年的春节不得不提前回家养病，而医生给出的诊断为“太过劳累”。

李克为何如此忙碌，正像许多创业者一样，很难从亲力亲为的打拼者摇身变为一个“撒手大爷”似的管理者。李克虽然也确实在慢慢地尝试放权，但他却面临着一个难题——人才。

有困难、有希望，有沮丧、有欣喜，有失落、有意外，创业者李克继续行走在创业的路上。

创业秘籍选准客户很重要

李克说：“选项目固然重要，但只是开了个好头，后面要看创业者的运作执行能力，否则再好的想法和思路也是梦一场。”

在接到第一笔单子后，李克就做了许多总结。“比如询问客户是如何联系上我们的，客户的建议，客户还需要我们提供哪些服务等，随着业务的增加，经验当然也越来越丰富。”李克慢慢将业务和技术领域分开，提高了效率后，增加了中央空调清洗、通信电力设备带电清洗等业务，把单个订单的业务量从千元直接拉升到了万元，甚至几十万元。

现在蓝清的主要客户及未来发展重点就是行政事业单位、大型国有企业，包括政府部门、医院、学校、银行、电信等。李克笑着说：“在经济危机的情况下，我们公司不仅没有缩减，反而大步扩张，跟我们目前的客户分布有很大关系。”他的另一类重要客户就是私营企业，如网吧、酒店、各种娱乐场所。李克说：“企业主关心机器损耗、成本开支问题，所以，我们一般直接将清洗后能节能省电、减少损坏的几率、减少维修费用等这些具体数字呈现给客户。”

案例 7：创业选择“细而小”

陶立群，男，浙江大学城市学院工商管理专业 2006 届毕业生。他于 2006 年 12 月

自主创业,在绍兴创办蛋糕品牌“新天烘焙”,至2012年已发展了28家连锁店,年销售额2000多万元。他先后获得过“绍兴市个体劳动创业先进典型”、第三届“绍兴市越城区十大杰出青年”、“绍兴创业新星”、“大学生创业之星”、“浙江省创业成长项目银奖浙江省创业之星”等荣誉。他的相关创业经历被《绍兴电视台》、《绍兴晚报》等媒体相继报道,成为青年群体中的创业典范,其事迹至今仍影响着刚毕业的大学生。

在上学时,陶立群在浙江大学城市学院创建了第一个“休闲吧”,一时成为师生口中的热门话题。其实,当他一开始向学院提出这个想法时,学院拒绝了他的请求。于是陶立群认真反思,重新将策划书写了好多遍,直到学院答应他的请求。虽然“休闲吧”经营的是茶、咖啡之类的简单食物,生意却很不错,月入两三千元。这对当时在校的学生来说是笔不小的收入。而在临近毕业时,陶立群又承包了学校附近一家面临倒闭的小餐馆,开了家“三叶草”餐厅,凭借着店内独特的装饰、创新的菜式、绝佳的口味和实惠的价格等的优势,马上让小餐馆宾客盈门,在短短的45天时间里,他通过“三叶草”餐馆净赚了近一万元,正当小生意做得最红火的时候,他又把餐馆转让了。他说自己只是抱着学习、锻炼的想法去做这些事的,这并不是他最终的目标。

2006年6月,陶立群和许多同龄大学生一样面临着同一个问题:是继续考研,还是找一份体面工作,抑或选择创业,人生走在了十字路口。父母为其在事业单位找好了工作,只等他毕业就可以上班。但陶立群却有自己的想法,颇有商业头脑的他就对蛋糕市场特别青睐。一番思考后,他把这个想法告诉了父母。父母开始时不理解,最后拗不过他的执着,只好点头答应。

在大学时,从做“元祖”代理起,他就把目光聚集在“蛋糕行业”。“每天城院有几十个人过生日,而目前这个市场还没有人开发。”这就是陶立群最初走向蛋糕行业的想法。

毕业后,陶立群仍旧认为这块“蛋糕”还没被分光。于是,他奔走于绍兴街头大大小小的蛋糕店,做调查研究,仔细研究别人的蛋糕怎么做,研究别人的店铺开在哪,等等,然后晚上回到家做各种分析。调查后,他得出结论:绍兴当时除了两家知名品牌蛋糕店,其余都是个体经营的小蛋糕店,因此绍兴还缺少中高档品牌蛋糕。陶立群的决策还不止于此,他发现当时绍兴还没有一家蛋糕店的糕点是现烤现卖的。于是他决定打破绍兴传统糕点店内的结构,将自己蛋糕店的店内结构分为两部分,即熟食摆放区和烘焙区。这样消费者就能亲眼看见烘焙食品的全过程,增添了消费情境,也可放心购买食品。

由于资金紧张,“新天烘焙”从投资到整体设计,再到内部装潢甚至到小饰品的摆设,陶立群都亲力亲为。他说,没办法,成本是当时最重要的因素。灯光选什么颜色、休闲区如何摆放、蛋糕货柜的高度是多少、收银区的设计等一系列的问题陪着他熬过



了一个又一个通宵。

2006年12月23日，陶立群的第一家店——“新天烘焙”新建路蛋糕店正式开张营业。蛋糕店开业当天敲锣打鼓，尝鲜的顾客一波接一波，高额的营业收入，众多的顾客，似乎让陶立群感觉到了“成功”的喜悦，当天创下了绍兴蛋糕店开业的奇迹。

可好景不长，一个星期之后，营业额有了明显的下降。“这是怎么了？难道产品不好吃？难道店面的位置不好？”陶立群开始编写调查问卷，寻找问题答案。最终了解到的结论是：“东西是好吃的，就是比较贵。”原来产品定价没有一个阶梯性，使产品价格都处于同一价格幅度上，不能满足顾客的多样需要。接下去，陶立群率领师傅们开始研发成本更低的新产品，通过产品价格的高中低组合来满足不同层次消费者的需要。果然一个多月后，“新天烘焙”度过了开始阶段的彷徨期。

吃一堑长一智，陶立群明白只有不断地吸取经验教训，不断地改革创新，企业才有希望。从店内的每日工作总结到每一次的顾客意见，他都认真记录笔记，寻求解决问题的答案。

优质的用料，鲜美的口味，实惠的价格，很快赢得了顾客的钟爱，也赢得了一份不错的成绩单。凭借着物美价廉的优势，“新天烘焙”很快被绍兴百姓接受。于是，“新天烘焙”逐渐在绍兴街头打响名声，发展到今日的几十家连锁店。陶立群也完成了由学生到商人的一个华丽转身。如今，蛋糕行业的竞争越来越激烈，从绍兴老牌的蛋糕专卖店“春蕾”、“亚都”、“元祖”到现今的“新语烘焙”、“资溪面包”，竞争者像雨后春笋般冒出来。如何有效地抢占市场份额，把顾客留住，不让“新天烘焙”成为蛋糕市场的昙花一现，成了陶立群思考的首要问题。

“工欲善其事，必先利其器。”陶立群明白，要立足市场，质量是生命线，只有坚持优秀的烘焙品质，才能让“新天烘焙”站住脚跟。他走访众多烘焙行业的原料供应商，选取最好的原料，重金聘请行业有丰富经验的老师傅，向本行业优秀的行业代表学习。陶立群说：“只有把最好的产品呈现在顾客面前，把经营蛋糕不单单看成是商品买卖，而是贴心地为顾客服务，这样才能做出最美味的蛋糕。”

陶立群是学习工商管理专业的，与做蛋糕是风马牛不相及。“新天烘焙”经营过程中的许多东西都需要他现学现用。很多人都会有同样的问题：他如何起步，如何解决经营上遇到的难题？“造原子弹都能学，还有什么不可以？”这是陶立群创业早期挂在嘴边最多的一句话。

“新天烘焙”也像陶立群在大学里的“休闲吧”一样，经历了破茧而出的过程。在经历了不会到会、不懂到懂的过程后，陶立群明白了一点：想要创业获得成功，必须明确自己创业的方向，并且要做好足够的分析、调查。当有机会降临时，不要犹豫，果断地抓住它，先做再说，在做的过程中不断完善、不断改进。十个想法不如一个行

动。心理学家威廉詹姆士说：“种下行动就会收获习惯；种下习惯便会收获性格；种下性格便会收获命运。”明确方向、大胆尝试、果敢行动，在陶立群身上得到了最佳的体现。

创业感悟

成功青睐有准备的人

成功总是留给那些有准备的人。陶立群在大学期间，目标就比较清晰，对自己的能力有清醒的认识：他经营过校内休闲吧、小餐厅，都做得不错；曾做过“元祖蛋糕”代理的他，对蛋糕市场有所了解。这些“折腾”为他正式踏入蛋糕行业打下了良好的基础。认准了这条路后，他白天头顶烈日逛绍兴市区大大小小的蛋糕店，看门道、想问题；晚上则躲在房间里查资料，了解市场行情。他还跑到杭州、上海等大城市做蛋糕市场的调查，搞可行性分析。通过对蛋糕行业详细深入的调查和分析，陶立群获得了翔实的市场数据，并在此基础上制定了《新天烘焙蛋糕店可行性策划书》这正是他创业初步成功的基础。大学生开始创业时不能盲目，一定要对即将进入的行业作充分的了解。

转变观念，“细而小”创业

传统的观念认为，对知识层次高、有一定的专业知识的大学生们来说，“创业”理应是在高知识、高科技领域上的。更有不少大学生一提到创业就好高骛远，丝毫没有想到应该往“细而小”方面去努力创业。

目前，我国大学生与社会实践脱节现象比较严重，而且大多数大学生的创业资金又不充裕。这种情况下，那种来自“传统行业”的“新创意”式的创业，则是值得肯定和学习的。比如，复旦大学计算机本科毕业的顾澄勇，在任何人都会的“卖鸡蛋”上，也卖出了“新创意”，他成功开发出“阿强”鸡蛋的“网上身份查询系统”，满足了大家对鸡蛋的新鲜卫生的需求。此外，顾澄勇打造鸡蛋品牌，推出满足人们对营养最足的头窝鸡蛋的需要的“头窝鸡蛋”等开拓出了一片创业新天地。

有创业想法的当代大学生们，有必要深入学习一下成功的同龄人的创业经历。“三百六十行，行行出状元。”但问题是，这个“状元”，必须要从转变观念做起，从哪怕是看不起的“小事”做起，在传统的行业里开拓出新的创意，只有这样，才能一步步地开拓出创业新天地。

案例 8：创业促进学业

蒋金宏是杭州某职业学院金都管理学院电子商务 0812 班班长，中共党员，学院创业协会副会长，曾获二等奖奖学金、三好学生、优秀班干部称号。在 2009 年暑期社会实践活动“中小企业电子商务应用与大学生网络创业调研”中他所带领的团队获得院



暑期社会实践优秀团队称号，2009年11月，创办了杭州淘沙电子商务有限公司。

作为一名在校就读的学生，蒋金宏的创业历程可圈可点。

进入大学后他就报名参加学校的创业协会，在面试中很偶然的机会碰到了协会会长，他的优异表现使会长当场决定让蒋金宏做自己的助理，正是这个认可给予了他强大的信心，紧接着他组织了协会的秋游等许多相关活动，平日里还代表协会会长参加下沙创业类社团的活动，并由此认识了很多的朋友，积累了人脉资源。但是他在不断的学习过程中，一直记着一句话——脚踏实地地做事。

大一期间，蒋金宏在理工学校生活区附近摆摊卖过小领带、电风扇等，在生活区摆摊卖过热水袋、拖鞋等，假期还在国美电器大卖场做电视机的促销员。正是从这些看似不起眼的实践活动中，他熟悉着商业规则，锻炼着实践能力，从细小的地方着眼于大世界，一步一步地走下去。这些都让他的所思所想更趋于一个创业者。

虽然还在读书，但年轻的心总是在悸动。在尝到了做小生意的甜头之后，蒋金宏决定创办自己的企业，而创业的方向正是自己平时所学的电子商务专业，可以说做到了所学即所用。不断得到的知识，加上自己的创意，大学生就业的创新之路就此展开。

他的公司成立于2009年11月25日，是大学生自主创业企业，现有员工6名，包括两名在电子商务服务领域有丰富经验的企业导师。公司主要为传统中小企业的B2C业务提供网店运营咨询策划、服务外包、人才培养以及网货分销等服务项目。公司目前主营的项目网络创业工场是一个基于本地化网货批发及网商实训体系的以解决大学生创业所需资金、货源、实践经验以及市场运作等问题的网商孵化平台。平台以本地化配送的网货批发中心以及阿里巴巴和淘宝网的网商人才实训体系为基础，为大学生提供网络创业的实训平台，服务于有电子商务应用需求的传统企业。

项目由淘宝网、马伯乐网商招聘平台、杭州隆鼎电子商务有限公司等单位联合发起，得到了杭州某职业学院、浙江水利水电专科学校等院校的大力支持。目前，已经与“贺曼妹妹”，杭州富逸防辐射科技有限公司等公司建立良好的合作关系，并产生了经济效益。另外，还与台州电子商务创业园合作，进而同大量制造业企业形成对接，为下一步发展打下坚实基础。

创业感悟

有人鼓励大学生大胆创业，也有人不赞成大学生创业。不赞成的人中大部分认为，大学生创业的成功率太低，全国只有1%，浙江省也仅有4%。确实如此，大学生如果仅有创业的激情，却缺乏足够的资金与实践经验，缺乏脚踏实地的拼搏精神和产业上的创新是很难取得创业成功的。但创业是可以学习的，创业的能力是可以锻炼的。

个人认为，有准备的大学生还是要敢于创业，勇于创业。创业的机会很多，大学

生创业应该做自己能做的事情，做自己能做好的事情，不可不切实际，要做良性的小型企业，在创业的过程中要有平和的心态，现实的生存率是残酷的，这比高考都难，想要创业，事先必须有最坏的打算，除了这些，还需要对产业链的创新，只有不断的创新，才有可能将小型企业发展成一个百年企业。创业过程中也要有最艰苦的付出。善于审时度势，正确认识自己，不断超越过去。

每个大学生对自己的未来都有追求，实现梦想的途径有很多种，创业是其中的一种方式。虽然我们现在没有多少经验、资本和资源。但是只要你去做了，你会发现在你的周围有很多类似的同学，例如杭州某职业学院大学生创业园就成立了杭州经济技术开发区高职学生创业联盟，大家可以相互帮助、资源共享、抱团发展、共同进步。但是，创业一定要创新，一个企业失去了创新的能力，那就离破产的日子不远了，只有最新的技术，才有最尖端的企业。创业是一个过程，作为大学生的我们，一定要把此过程看做是锻炼自己能力，提升自我水平的过程，因为创业成功需要经历很多的困难和失败。没有谁能随随便便地成功。创业可以使我们的激情释放，把我们的能力和知识展现，理论联系实际，把理论知识转化成实际成果，在学中做，在做中学，相辅相成。

作为新世纪的我们不仅要继承父辈们勇于进取、辛苦创业的精神，同时，老一辈的脚踏实地精神也是创业成功与否的要点，一步一步地走下去，比漫无目的地制订工作计划要管用得多，更要用我们年轻的资本来换明天。长风破浪在此时，直挂云帆济沧海！

案例 9：用拼搏圆梦

徐前是杭州某职业学院食品专业的学生，在进入大学之前便有着过于常人的工作经验和创业经验，在大学阶段更是为了他创业的梦想而在一直努力着，曾任学院创业协会会长、学院学生会外联部副部长。毕业后，创办了杭州圆梦教育咨询有限公司。

创业历程

徐前，一个来自衢州农村的小伙子，俗话说穷人的孩子早当家，他从小就很自立，从来不服输，不认命。

初中一毕业徐前就前往苏州打工，但是社会的现实让这个尚显稚嫩的少年得到了不少教训。当时的他找了一份水电安装的工作，每天起早摸黑的工作，一点休息的时间都没有。再加上又是一个人在外的原因，很多次他都有了放弃的念头，但是因为自己的倔强，徐前没有认输，还是坚持下来了。近距离地接触过社会后让他认识到知识的重要性，又促使徐前在 3 个月以后重新返回了高中校园。

因为一定的社会经历，徐前在高中时期就明显比同年人多了一份成熟，看问题多





了一个角度。当时他就看到了手机在高中校园内的市场空白，又考虑到农村高中学生的消费水平，综合各因素他后来整理出了一套符合当时市场的营销模式，就是按揭购买手机。这个想法也让徐前每个星期有了 2000~3000 元的收入。

直到进入大学校园——杭州某职业学院，徐前的创业才开始向着一个系统化的企业发展。

在大一的时候，因为学校和老师的支持，他开始了人生的创业之旅，当时徐前和很多学生一样做的事情很简单，就是产品的买卖。做过信用卡推广、旅游代理和演唱会门票销售，一共赚了 10 多万元，这笔钱后来成了公司的启动资金。

渐渐的，徐前便觉得凡事都亲力亲为让他有点力不从心，顺理成章的，他找到了一批志同道合的人一起来拼搏。在这个团队的共同努力下，他们很快地突破了当时一个人创业时遇到的瓶颈。为了学习更多的管理知识，他又进入了一家网络公司上班，但后来又因为团队那边的事务繁忙，他只好辞去网络公司的工作。

大二，徐前和他的团队用自己赚的钱在四季青投资了几间店铺，做起了服装生意。但是因为对行业的不了解，更因为那时候市场还属于新市场，人流量不大，在经营了半年以后，基于很多问题，他们把店转手。

好几次，徐前回家看到老乡们种的橘子即使烂在地里也运不出山、卖不出去的情景，萌生了帮助农民们销售农产品，增加收入的想法。在经过一段时间的总结，在学校老师的支持下，徐前决定选择一个长久的发展行业——农产品行业，并成立了当时的杭州摄福食品有限公司。在他们团队的努力下，在福建，杭州，衢州，建立了农产品的货源渠道，也在上海、苏州、嘉兴，建立了销售渠道，而正当他们感觉公司要走上正轨的时候，他便遇到一次危机。“当时的天气忽冷忽热，菜价也跟着变，比如我们进的一批竹笋，进货时天气还很冷，价格比平时高出 6 倍，但卖的时候温度却升高，价格一下子跌了。”这次危机一共损失了 10 多万元，公司的运营一下子陷入困境。后因公司内部分工没有明确等诸多问题，使公司的资金链断裂，不得不关闭公司，从成立到倒闭时长一年。

这之后他一直在看书，并且找了家大型的广告公司上班，希望能从中学到更多的知识，为以后的东山再起做准备。而就在他进入广告公司的 3 个月后，为了对自己的团队负责，为了不让跟着自己奋斗了几年的人失望，徐前又开始自己创业，便毅然辞掉了广告公司的工作，创立了现在的杭州圆梦教育咨询有限公司。

经历了这件事情以后，改变了徐前的很多想法。他强调对团队“人”的管理，要愿意吃苦、愿意学习、志同道合，有较强的抗风险能力，3 分钟热度的团队是绝对要不得的。同时，他认为不能绝对依靠政策和优惠措施，既然是企业就要切切实实地学会在市场中如何生存，切不可做温水青蛙，没了生存压力、危机感和紧迫感，迷失方向。

太依赖外界环境的大学生创业是很难坚持下去的,创业者要有强大的执行力和理论信念的支持:马不停蹄辛劳地工作,没有8小时工作制,没有周末、节假日、寒暑假……创业确实会有失败有挫折,可这未尝不是一种财富,花钱买教训,关键是这钱要砸得值,更要有所收获。

创业感悟

这几年的经历让我明白了很多,也让我成长了很多,在我看来创业和就业是一样的,都是在练心态,练一个平常心。一味地好高骛远,急于求成,只会更快地导致失败。我有过好几次的失败经历,但我也在从中反思,吸取教训。所以失败是美好的,因为它将成为你以后人生道路上一笔很大的财富,也会为你的生活留下一个美好的回忆。

在人生的道路上我们应该明确自己的目标,确立自己的方向,朝着自己人生的目标前进,人生就是旅游,最重要的并不是目的地,重要的是一路上的风景,我们经历才是最重要的,经验可以别人教你,但是经历一定是自己通过一次次的失败一次次的成功总结出来的。

对我而言创业是美好的,因为它是自我展示的方式,是我体现人生价值的方式,所以我会一直走下去。

对于市场,一定要有敏锐的目光和嗅觉,在竞争激烈的时代中嗅到一丝金钱的气息,然后用双眼紧紧地盯住目标,向前进发。

公司简介

杭州摄福食品有限公司是从事农产品行业,利用网络交易平台行进定型包装食品和鲜蔬菜的销售,及时更新记录各地蔬果的价格信息。2009年10月,因对市场的分析不准导致货物积压,资金无法回笼,导致该项目失败。

杭州圆梦教育咨询有限公司是从事教育咨询培训服务的中介公司,公司集学历与非学历教育为一体,目前主要从事的教育项目分为两大类:①学历(自学考试,远程教育等)、②非学历(国资委商业技能鉴定,北京新起点司法考试、浙江工业大学IT培训,速记培训,思科网络培训等),旨在为学生提供一个安全、快捷、专业的教育培训咨询平台。

案例 10: 抓住地域产业优势,把握创业机会

施瑞锡,1985年出生在浙江省温州瑞安市的一个普通家庭。2004年,考入绍兴职业技术学院,成为计算机应用技术专业的一名学生。在校期间曾担任系级学生干部。2006年夏天,当毕业实习季节来临时,他也在寻找着属于自己的一片天。





起初他一心想自己创业做餐饮，但家里人不支持。他想，要做自己想做的事，唯一的办法就是靠自己了。要想搞餐饮，必须要去亲身体会一下餐饮行业的行情。7月份炎热的夏天，他应聘于上海的一家连锁火锅店。在火锅店，他从底层服务生做起。在火锅店的半年实习期间他脑子里只想着：“我来这里的目的不是赚钱，而是积累工作经验，学习服务理念和餐厅的管理方式。”原本以为有了一定的经验，能够转变家人对他创业的看法，没料到，基于他选的这一创业项目，家人仍然不同意。

抓住地域产业优势把握创业机会

经过了一段时间的锻炼学习，施瑞锡更加坚定了自己创业的信念。有一天他想到大学同学曾说过的一句话：“温州嘛，不就是搞皮鞋的。”他想温州的皮鞋确实很出名，但是做鞋子的材料是从哪里来的？创业灵感从这里起步。2007年4月份，他开始进行市场调研、分析，发现温州的鞋厂基本都从福建、广东等地拿材料进行加工制作，这个结果为他开启了一扇创业的大门，他想如果在本地销售加工鞋子的材料，对鞋厂来说既节省了运费，又节省时间，这个市场一定有发展。但是，他也只是这样想想，作为计算机专业毕业的他对于鞋料加工是外行。考虑到自己势单力薄，最终他再次求助家人，把自己的想法全盘托出。这一次家人听完他详细的创业项目分析后非常支持，并第一时间发动了所有的资源，送他出去学习鞋料加工的技术。

创业起步很困难，特别是对于刚走出校门的他来说是个坎坷的过程。技术学成归来，他忙着找场地、买设备、招技术工等大小事件。每一件事他都亲力亲为，每一个困难他都想办法解决。当他的作坊基本成形准备营业时发现，先前做过的调查分析与想当然还有很大差距。原本认为本地货源肯定是商家的首选，但因为鞋厂跟之前的提供商都有合约在，而且订货量在年初基本已经达成协议，年中，这些鞋厂并无另寻其他供应商之意。谈了几家大企业未果的情况之下，为保证刚诞生的小厂不至于夭折，施瑞锡只能从小生意，小单子做起。刚开始的收入连雇用工人的费用都支付不起，他晚上就自己当工人，生产鞋料。白天他不断拓宽市场，跑销售、谈业务、寻找商机。这样的日子维系了近半年，有一次他竟然在加工材料时被机床卡断了自己右手的三根手指，即便是这样他也依然选择坚持，他想：艰难的日子总会过去，自己一定会走向成功。

2008年起，他的生意逐渐有起色。2008年5月，他的客户从小买卖人转向了大企业家，他的小作坊也在供货量的需求下换成了大厂房，生意红红火火。2008年、2009年正值材料厂最兴旺的时期，也是温州房市发展的时期，他认准了时机又干起了房地产业。

事业进入成熟期努力求稳定

2008年的时候，像施瑞锡一样做鞋料的企业比较少，生意相对比较好做，而2011

年之后，本地这样的企业越来越多，比起以往竞争也愈加残酷了。在这样的环境之下，他说，最重要的是保持稳定，在稳定中谋出路，为了企业的长远发展，他也考虑将市场拓展到省外。

施瑞锡的“公司”逐渐走上了轨道，生产产品种类达“200余种”，年收入近百万元。目前个人资产近千万元。

创业感悟

我所做的，其实很多人都能做得到，也肯定会比我做得好，只是他们不敢去，或者在遇到困难时就退缩了。创业要的是勇气与自信，抓住机遇，肯吃苦，不轻易放弃，只要你相信自己认准时机大胆去做，遇到困难能坚持下去，就一定会闯出属于自己的一片天。

模块二 绍职优秀创业案例及创业者榜单

一、绍职优秀创业案例

创业案例解剖——熊士清

创业者：熊士清

毕业学校：绍兴职业技术学院

创业载体：广告传媒

创业年限：10年

创业实践结晶

“很多人在这个过程中马上就退缩下来，本来对自己的选择就没有深刻的认识，抱着一种尝试的心态，做得好就做，做不好就算了。我很多时候对大学生创业，包括我自己创业的最大感受是八个字——‘燃烧意志，飞扬激情’。大学生创业就是一个意志力和激情的东西，这是非常重要的。你只要有这个决心，你就会一步步去克服。”

——熊士清





熊士清，浙江绍兴托普信息职业技术学院 2004 届计算机技术与应用专业毕业，浙江萧山人，浙江省“80 后创业明星”。现为冰点视觉传媒股份有限公司执行董事、总经理。获得“2006 浙江教育年度十大影响力人物”、“第一届浙江省大学生十大成功‘创业之星’”、“绍兴市创业新星”、“绍兴市首届青年创业创新奖”等荣誉。

熊士清读的是重高，却因为填报志愿失误而与重点大学擦肩而过，谈起当初创业的想法是如何形成的，他谈到了当时调档后的状态：“那时候我觉得有一点怀才不遇、懊恼，也有心理的不平衡，这也是我那时候创业的原因之一。大学生活又有些浮躁，所以造成了我觉得我应该做一些事情的想法，我觉得我要打破我目前的那种状态。”



对于当时大学生的出路问题，熊士清自己有很清晰的思路。“我很早的时候就在做人生规划，这一点我和其他同学有些不一样。”他说未来有两条路，一条是从政，一条是经商，他又将这两个大方向进行了仔细的分析对比。“从政你需要家庭背景，现在来说可以考公务员，但 1000 个也就录取两三个，这并不是很多人的选择。广义的经商分两种，一个是为他人做，还有一个是为自己做。”熊士清最终选择了为自己做，“首先你對自己要有一个了解，到底适合哪个。每个人的人生轨迹是不一样的，别人的成功谁都不可以去复制。你必须根据自己的经历，选择创业或者就业。”

于是，在大二某天上课时，他冒出了自己创业办公的想法。这是一瞬间的思维跳跃，然而这背后却蕴含着他对自我人生的清晰规划。然后熊士清立即着手具体的谋划，“那时候五个创始人，就是那一天想出这个创业想法时，前后左右的同学”。商量后他们决定共同出资，合伙开公司。相对于一般人创业时的谨慎，熊士清认为年轻人更需要一种激情。“很多时候年轻人出来就需要这么一种激情。所以那时候我们想到了要做，就直接去做了。我觉得年轻可以失败，也允许失败。”

熊士清合伙投资的第一笔原始资金来自于家庭，由于从小做事的态度和给父母的印象让他们支持了他的想法。“他们很信任我，从小到大不管我做什么，都认为我在踏踏实实做一件事情。但我也跟他们去交流，并不是很简单地说爸妈你们给我多少钱。”此时学校刚启动大学生创业基地，学校内的创业氛围正在形成。从办公场地到创业的指导，学校给予了他们很多的帮助，至今他仍很感激。在讨论后，熊士清很快写出了一份 20 多页的创业方案。在学校支持下，不到一个星期，公司正式注册成立绍兴冰点网络技术有限公司。为何选择这方面业务，熊士清说“也是根据自己的能力去做一些

事情，因为我们读的是计算机专业，那时候掌握的也就是网络方面知识。”

问起“冰点”公司名称的来历，他说取名字一个要求是朗朗上口。而“冰点”翻译成英文就是 iceidea，他认为现在缺少的其实就是 idea。至于将公司安在绍兴，熊士清有他的考虑：“绍兴是一个点，跟农村包围城市一样，你只能从一个竞争比较少的地方做好。我觉得这要看自身条件，我的人脉关系、资源主要在绍兴。”

作为直接创业的大学生，资金、关系、技术、环境都是一个问号。熊士清说当时拉到第一笔业务是一个机缘巧合。当时有一个客户打电话打到别家的公司，不知是因为号码错误还是冥冥中注定刚好他接到，而业务内容跟他们公司的相吻合。于是他就这么约了客户前来刚成立的 200 平方米的公司参观，并做出了留住客户的作品。

成功需要机缘，但更需要充足的准备和长久的努力。为了拉业务，他们用过一个很实在很直接的方法，用他的话说，也“很傻很苦”。“我带了两名同学，沿着学校大门出去一家一家地跑。那时候胆子很大，直接找到老板给一下名片。在人家的诧异中，我们已经把我们的话都讲完了，问‘你们需不需要形象广告策划？’人家都很惊讶，因为那时候在一些普通小企业中没有‘形象策划’这个概念，而大的企业不让你进，在门口就会被保安拦下来。”

熊士清谈到了当时的情况，感慨“那时候非常苦，非常不容易。”而这一星期的经历也让他明白这种方法是行不通的，也让他得出了一个可以基本概括他创业遇到瓶颈时的解决方式，那就是——“坚持”、“意志力”。大学生选择创业的很多，然而最终成功的人很少。作为一名大学生创业者，熊士清有着切身的体会：“很多人在这个过程中马上就退缩下来，本来对自己的选择就没有深刻的认识，抱着一种尝试的心态，做得好就做，做不好就算了。我很多时候对大学生创业，包括我自己创业的最大感受是八个字——‘燃烧意志，飞扬激情’。大学生创业就是一个意志力和激情的东西，这是非常重要的。你只要有这个决心，你就会一步步去克服。”然而，正是意志与激情的坚持让他获得了自己的成功。正如他在大学一篇演讲中说道：“激情是大学生这一年轻创业群体的特点，也是优势；同时创业充满曲折与艰险，在这个过程中必须有坚定的信念、顽强的意志。这是我们大学生的创业精神，它是创业成功的源泉，是支撑大学生创业活动的灵魂。”

2006 年公司吸收风险投资资金 100 万元，注册成立冰点视觉传媒股份有限公司。不包括业务人员，公司现有员工 15 名左右，成为集网络运营、媒介代理、会展活动创意、专业广告设计及公关策划、整合传播于一体的综合性传媒公司。

走进位于绍兴市中兴中路现代大厦的冰点工作室，记者强烈地感受到公司的环境布置所呈现出的年轻、激情、舒适、温馨。环顾四周，公司里有很多设计精美的标语，如“离你越近的地方，路途越远；最简单的音调，需要最艰苦的练习；”“年轻是我们唯一有权利去编织‘梦想’的时候”等。这些无不体现着一个公司所蕴含的文化，而



这也恰恰是熊士清所要建立和传承的属于自己的公司文化。

在熊士清的冰点视觉传媒股份有限公司公司的主页上，有这样一段话：“‘我们的明天’将充满挑战和诱惑，经过我们的努力将使之成为本土最具竞争力和影响力的传媒公司之一，争取成为一家以上海为总部，各地为运营分部的全国性传媒公司。”相信在一贯的企业文化和坚持理念下，这一目标能够一如既往地成功。

成功后的熊士清，没有忘记母校，谈及母校，他谦虚而感恩。学校每年的实习生招聘会他都会去看看，在去年学校举行的毕业生招聘会上，冰点公司向学弟学妹们伸出了橄榄枝。冰点视觉传媒股份有限公司已成为母校的实训基地。母校分管就业工作的查院长说：“学生结合专业进行自主创业，学校非常鼓励和倡导，这是对现有就业形式的一种很好补充，不但能解决学生自己的就业问题，也为毕业生增加了就业岗位，几年来，熊士清积极回报母校，冰点视觉传媒股份有限公司已招收了近 100 名本校毕业生。”

熊士清是大学生中成功创业的典型，始终保持“燃烧意志，飞扬激情”的创业状态，短短的八个字，对于大学生创业来说，只有经历过才能体会的深刻含义。简单的八个字，用他自己的方式向我们诉说着属于他自己的创业故事。

创业者点评：

创业要有持续的激情

创业激情表现为一种精神状态。事业的成功，总是有一种力量在助推、在支撑，这种力量就是创业激情。企业的成功与发展需要各位具有这种精神，对工作倾注心思，为事业燃放激情。企业充满创业激情，员工的士气才会高扬，整个企业才会富有战斗力和凝聚力。相反，如若缺乏激情，面对创业发展中的困难，则会漠然、马虎和懈怠。要防止和克服一切热情不足、激情贫乏的问题，避免和摒弃一切精神萎靡乃至颓废的现象，努力培养起朝气蓬勃、昂扬向上、奋发有为的创业激情。

创业案例解剖——叶科奇

创业者：叶科奇 毕业学校：绍兴职业技术学院

创业载体：网络科技 创业年限：5 年

创业实践结晶

人的使命在于自强不息的追求完美。

——叶科奇



叶科奇,男,浙江舟山人。绍兴职业技术学院信息工程学院 2008 计算机应用技术 3 班,2011 年 6 月毕业于绍兴职业技术学院,在校期间取得了优异的成绩:获国家励志奖学金、校“优秀学生党员”称号、校“优秀学生干部”、浙江省高校“优秀学生社团干部”、校第二届“大学生电脑文化节”之网页设计大赛一等奖、绍兴市大学生多媒体大赛二等奖、浙江省第九届大学生多媒体作品设计大赛二等奖、绍兴市高校“优秀毕业生”。



从小因为身高缺陷而自卑的叶科奇,酷爱计算机编程,从高中开始就自学计算机编程,因为没有计算机,只能每周六去当地的文化馆的电子阅览室将学到的理论知识转变成实践,高中毕业后,终于拥有了一台属于自己的计算机。在暑假的 2 个月中,他努力学习实践,终于做出了自己的个人网页。进入大学后在班主任刘志荣老师的启蒙下,他的计算机水平越来越高。在一次偶然的機會中班主任让他参加学校里的计算机文化节,自卑的他说什么都不肯去,后来在班主任的鼓励之下,他就抱着试看看的心态去了,让他没有想到的是,居然得了一等奖,当时他的自卑心一下子就没了,因为他知道,别人做不到的事情他可以做到,说明他不比别人差,身高缺陷是天生的,唯一的办法是用自己的长处去弥补天生的不足。也因为这次比赛让他的人生有所改变。在后来的日子里他又连续获得了省、市多媒体大赛网页设计组二等奖。半年后他靠着他的能力赚了在校期间的第一桶金。随后找他做项目的人越来越多了,他也积累了不少客户。

因为客户的大力支持,让他起了自己创业的想法,但是创业需要很多资源,经过三个月的筹备,终于决定自己创业。他于 2011 年 7 月注册了绍兴品诚网络技术工作室,因为家里反对他创业,所以他靠自己仅有的两千元钱开始了艰辛的创业旅程。经过半年的打拼,终于有了成绩,同时家人也看到了他的成绩,以赞助的形式给了他三万元的创业基金。得到家人支持的他终于又向理想迈进了一步,他的办公地点由一个不足 20 平米的车库搬到了绍兴最繁华的迪荡写字楼——北辰广场 713 室。他说:“刚开始,没有钱,我只能一日三餐连续吃一星期的泡面,甚至一天不吃饭。就是为了把钱用于该用的地方,现在我人生中最艰苦的时刻终于过去了。”

一个偶然的机会,他在杭州认识了一个志同道合的朋友,巧合的是那位朋友也是自己创业的。于是他们一拍即合,相互合作,在技术上、思想上、理念上相互交流,并入股朋友的公司杭州罗布科技有限公司 30% 的股份。叶科奇也把互联网之都杭州的高端公司的理念带到了自己的创业项目上,在和杭州朋友合作交流期间,又认识了具有超强业务能力的两个朋友,并为叶科奇公司的业务发展奠定了基础。2011 年 12 月,



他的工作室承接了绍兴网旗下的绍兴美家网、绍兴教育网和绍兴房产等门户网站，逐渐的，他的技术团队开始形成起来，随着业务的发展，人才需求越来越大。为了快速发展，他选择了培养在校大学生，一方面给大学生实习机会，另一方面也可以缓解人员需求，叶科奇把这个想法告诉了学校创业中心的老师，老师们也大力支持，并给他腾出一间房子供他培养学生和办公用。在短短的三个月中他培养了四个能力超强的学生，其中一个成了他的合作伙伴。

2012年7月份，他为了扩大工作室的规模，决定将个体户的工作室转变成有限责任公司，同时改名为“绍兴品诚网络技术有限公司”，承接了中国移动公司绍兴分公司的人力资源管理系统的项目，并看到了软件开发带来的利润。于是他决定将公司的主营业务由单纯的企业网站开发转到企业管理软件开发和门户网站开发。2012年公司全面营业额25万元，利润15万元。叶科奇入股的杭州罗布科技有限公司实现了30万元营业额。那年他也获得了“绍兴市大学生创业三等奖”。

2013年对于叶科奇来说是个难熬的一年，面对成本支出比以往高出一倍和业务转型带来的双重困难，固执的他没有退缩，反而更加努力。“既然选择了这条路就一定要走下去。不管多累多苦，只要我还有一口气，我就要把这个公司开下去！因为它是我的所有！”就因为他的坚持不懈和拼搏精神，那一年实现了35万元的营业额，其中公司利润20万元。叶科奇入股的杭州罗布科技有限公司实现了55万元营业额。他本人个人收入也突破了20万元。

艰难的一年过去了，接下来的2014年，叶科奇的公司也开始进入正轨，实现了流程化，正规化管理，同时确立公司的服务宗旨为“品质、诚信，为用户创造价值”。在得知学校有个校企合作平台后，他和学校老师商量，希望能够入驻，通过自己的努力，培养更多的学弟学妹们。他说：“我能有今天的成就，都靠母校绍兴职业技术学院和老师的栽培，如果我不进这个学校，可能还生活在自卑中。现在正是我报答的时候了。”2014年4月，叶科奇和他的公司团队入驻到了绍兴职业技术学院校企合作平台——创新工场。

为了进军杭州市场，叶科奇招了两名业务员在杭州朋友的公司里，负责开拓杭州市场。同时公司正式员工也增加到了10人，杭州4人，绍兴6人，除此之外还有实习大学生6名。其中公司所有的技术人员都由他亲自培养亲自教，并全部通过CNCIW全球顶级专业认证和CIW中国认证。2014年因业务发展需要，9月份，叶科奇公司合并了一家网络公司——绍兴协祥网络有限公司，并将原先的企业网站，网站优化推广等业务转到协祥网络名下，主公司只留下门户网站和企业管理软件开发。截止2014年12月，叶科奇所在的品诚网络全年实现营业50万元，利润30万元，他入股的杭州罗布科技有限公司实现营业额80万元。他们公司以“一对一的需求定制，个性化定制开发”的模式开发的企业管理软件获得了很多客户的好评。2015年1月，叶科奇准备将市场

重点转向杭州，并在筹备2月份在杭州注册新的公司，打算三年后将公司所有员工转到杭州的公司，绍兴设立分公司。

创业者点评：

创业初期资源整合很重要

创业初期很多因素，比如资金、资源等问题会限制公司的发展，叶科奇通过整合朋友资源，将各方朋友的强项整合起来的，使用到自己的公司发展上，这种方式对于一个没有资源的创业者来说是一个很明智的选择。一方面，可以增进朋友之间的相互交流，牢固友谊，另一方，也给他的朋友带来了收益。这个收益除了金钱之外还有能力以及综合素质的提升。创业的除了技术能力之外，还需具备很多能力。

创业型的网络公司，技术是关键

对于一个网络技术公司来说什么才是核心？当然是技术了，叶科奇因为爱好计算机编程，从高中开始自学程序编程，经过多年的编程生涯，又将自己的经验传授了公司的其他员工，让员工全部通过了相关的认证。这让他公司在技术层面上的具备了和其他公司的竞争的能力。一个公司如果只有业务没有技术水平，公司不能发展，到后来肯定倒下，但是如果拥有技术核心，再整合其他的业务资源。这样就可以发展很快，通过整合其他资源的形式将别人的资源通过项目合作变成自己的资源，日积月累，同样会拥有属于自己的资源来满足公司的发展需要。

发展方向定位很重要

创业的难点之一是创业项目的定位，一个好的项目可以让创业者马上进入正轨，叶科奇在自己的公司创业一年后发现利润不是很高，为了寻求发展，他将公司的发展方向定位到了企业管理软件和门户网站上，一方面，他有开发中国移动公司绍兴分公司的人力资源系统的经验，依靠这个作为案例切入，开发更多的软件客户，另一方面，他开发过绍兴网旗下的几个门户网站，对于门户网站的运营模式和开发技术了如指掌。因此他选择的方向都是自己的强项，这样的选择对公司发展非常有利。软件行业的利润也相对比企业网站要高。虽然软件行业和门户网站对技术要求很高，但是对于一个技术过硬的团队来说，这些都不是问题，反而可以提高他们公司的竞争力。

创业案例解剖——韩志军

创业者：韩志军

毕业学校：绍兴职业技术学院





创业载体：网络科技 创业年限：4 年

创业实践结晶

创业需要兔子一样的速度，乌龟一样的耐力。

——韩志军

韩志军，男，浙江萧山人，绍兴职业技术学院经贸管理学院 11 国贸 1 班学生。该生 2011 年 9 月入校以来，思想积极上进，勤勉刻苦，专业技能强，一路耕耘，一路收获，取得了优异成绩：在校连续四个学期成绩班级排名第一，获 2012 学年校级一等奖学金，校“十佳创业规划之星”称号、绍兴市大学生创业大赛二等奖、获浙江省第四届大学生职业生涯规划大赛（创业类）二等奖。



韩志军在认真完成学业的同时，结合所学专业，开拓创新，积极进取，在创业领域赢得了自己的一片天地。目前，他已拥有三家卫浴产品网店，有团队员工 9 人，2012 年营业额突破百万元，其中美箭家居专营店营业额达 80 万元，惠达淘宝集市营业额达 20 万元，思迈尔淘宝集市营业额达 30 多万元；同时具有卓越的创新创业理念，2012 年 9 月注册自主品牌安克拉卫浴，实现自主研发，外包生产，自主销售的商业模式。截至 2013 年 10 月，全国代理经销商已达 30 多家。

万事开头难，韩志军的创业之路起步艰辛。上高二时，韩志军动了一次胸腔手术，花光了家里的积蓄。也正是这场大病，让他与淘宝结缘，发现了电子商务创业的商机。多番考虑，韩志军决定从当初还不多见的卖卫浴产品入手，即便这一领域没有任何亲戚朋友涉足。他家境并不富裕，全靠自己说动亲戚朋友出钱出力，并得到创业启动资金，随即注册成立了杭州美箭贸易有限公司，主营卫浴产品，但韩志军还是想读书考大学，2011 年，他考入了绍兴职业技术学院。

进入绍兴职业技术学院后，他没有放弃创业梦想，找到学校主管学生创业工作的老师，申请组建自己的团队。他成功入驻学校大学生创业园，在近 30 平方米办公室里，他放开手脚，迎难而上。他的淘宝店代理销售惠达、科勒、TOTO、帕朗等多个卫浴知名品牌，但一个月下来几乎没有客人光顾。韩志军便利用课余时间恶补电子商务知识，自学“淘宝大学”的相关课程，寻找失败的原因。他从网页视觉形象设计着手，重新设计包装，改善顾客体验，网店一下子有了起色，第二个月的销售额就达到 5000 元。

对于一名有着创业梦想的学生,且有着一段短暂的创业经历的网店经营者来说,韩志军需要一个良好的创业氛围,也需要一个优秀的创业指导教师团队,指导韩志军成立以自己为核心的学生创业团队,帮助他申请创业场地,指导他参加各类创业大赛,参加比赛的目的不是获奖,而是希望通过参加比赛帮助其更快的成长,发现自己的不足,使自己的创业计划更加完善、创业之路更加平坦。学生创业资金也会是一种阻碍发展因素,帮助申请补助,或得到更多的创业优惠也是我们需要帮助思考的。学院也对韩志军的创业给予了大力支持。帮助建立创业指导教师团队。对于已在创业中,并且已有创业小成果的韩志军来说,特别需要一个系统的创业指导教师团队,帮助其尽快找准方向,通过联系,成立由职业生涯指导课授课教师,就业指导部门负责人,国际贸易实务专业教师、班主任老师组成的团队。职业生涯规划指导老师负责创业生涯规划,就业指导部门负责人负责创业指导、后勤支持,国际贸易实务专业教师负责技术指导,班主任负责协调、交流、沟通。创业指导教师团队指导韩某撰写创业方案,唯有可行的、科学、实效的创业方案是学生创业的基础,也是申请创业园办公场地的前提,在创业指导教师团队的共同指导下,完成创业方案的撰写,成功申请到创业广场9号办公场地。学院还帮助建立了一个以韩志军为核心的学生创业团队,网店的经营需要网店美工人员,产品的图片展示需要专业的摄影人员,需要较为专业的网管以及财会,帮忙联系电艺专业老师、会计专业老师、国际贸易实务专业老师,寻找志同道合的学生团队。在校期间韩志军积极参与了各类比赛:以省院职业生涯规划大赛、新苗人才计划、市创业大赛为载体,帮助他创业成长。收集相关创业比赛信息,寻找历届赛事获奖作品,指导完成相关材料准备,指导韩志军参加院职业生涯规划指导大赛,获2012年绍兴职业技术学院十佳创业规划之星称号,经院级审核推荐参加省级比赛,获2012年浙江省职业生涯规划大赛二等奖;同时获2012年绍兴市大学生创业大赛二等奖,以参赛帮助创业学生成长。在校期间,班主任帮助收集相关公司注册政策,准备相关材料,指导其成立杭州美箭贸易公司,加强与国际贸易实务教研室合作,进驻国贸实训基地,优化其办公环境,提升办公效率,加强理论指导,帮助其拓展业务平台,委派专业指导教师与其共同开展市场,在校内实现校企合作,指导网店经营战略,营业额突破百万。

2012年一年里,韩志军的淘宝网店销售额实现了130多万元,顾客订单转换成功率在30%左右,也就是每10个顾客中就有3个成功下单。今年,他的生意越做越顺,仅4月17日至5月17日这短短一个月间就卖了近12万元。

他的员工也从当初2个人拓展到了9个人,美工、客服、售后、发货,形成了一条龙服务。除了3名学生,其中6位工作人员是从校外聘请的,其中美工是位研究生,客服是“惠达”品牌的实体店老板,在这些高薪请来的“店小二”心中,“韩老板”虽然年轻,却很有头脑。



韩志军不但创业小有成就，学习成绩也一直名列全班第一，自然消除了老师和学生会创业影响学业的担忧，因为该生有一个清晰的奋斗目标，学习在左，创业在右，学习在先，兼顾创业，也只有把专业知识学好，学以致用，才能更好地经营公司，实现更大的奋斗目标。

韩志军同学的创业梦想坚定执着，但梦想的实现需要众力的帮扶。为帮助他得到全方位的锻炼，实现全面的发展，学院营造积极创业氛围，配备优秀指导教师，指导他参加各级各类竞赛，以赛促学、以赛促练，帮助他更快的成长。2012年他的“美箭贸易”创业项目先后获得绍兴市大学生创业大赛二等奖和浙江省第四届大学生职业生涯规划大赛（创业类）二等奖。

竞赛的不断成功，为其创业发展提供了广泛的创业知识和不竭的精神动力。韩志军早就不满足于做纯粹的中间商了，他在创业初期就给自己定过一个目标，计划在五年内创立自己的品牌。通过竞赛的参与，他结识了更多有创业想法的人，也汲取了众多创业方面的经验，慢慢走出了一条符合自身发展的特色创业之路。

不到两年，他自主创立的卫浴品牌“安克拉”就通过国家工商总局商标局注册，这使韩志军从“微笑曲线”的中间跳到了两端，牢牢掌握了研发和销售的主权、主动权。他也希望自己的产品接下来能通过阿里巴巴国际站、亚马逊等电子商务平台外销到世界各地。2013年5月，他受邀参加绍兴市大学生创业工作推进会并作交流发言，畅谈自己创业历程、收获和体会，获得与会领导和师生的高度认可。随后，《浙江日报》、绍兴电视台、《绍兴日报》、《绍兴县报》等多家媒体专程来校采访韩志军，报道他的创业故事，成为了全校师生人人知晓的创业之星。

老牛舐犊觉人间真情，慈鸟反哺显情深义重。接踵而至的成功，韩志军并非独揽，更多的是将喜悦与众人分享。2013年6月，他参加了学院团委组织的“聆听他的故事，追寻你的梦想”创业校友访谈，结合自己曲折的创业经历，为在场师生剖析了创业过程中的关键要素。每当得知学弟学妹有创业的梦想，作为学长的他总是尽其所能帮助他们理性分析，给予最中肯的意见并尽可能提供各种锻炼机会，帮助创业梦想的实现。

创业的成功，让韩志军更加感激学校的培养，他认为是学校的培养教育使其具备过硬的专业技能和协作管理能力，为创业成功奠定了坚实的基础。他曾作为在校生代表在2013级经贸管理学院新生开学典礼上发言，他说：“绍兴职业技术学院是我眼中最好的大学！没有绍职院，就没有我韩志军的今天！”这句话深深感动了在场的全体师生。

在得知学院在深入推动校企合作工作时，他主动和学院联系，将自己的公司成为我院的专业实践基地。随着他的业务不断发展，员工人数不断增长，公司规模不断扩大，逐渐形成了美工、客服、售后、发货等一条龙服务。他除了校外聘请员工之外，还优先考虑本校学生，招聘了一些优秀的学弟学妹充实公司的队伍，为学弟学妹提供

了宝贵的就业机会。

创业者点评:

创业者需要找到自己的商业赢利模式

创业者光有激情和创新是不够的,它需要很好的体系、制度、团队以及良好的盈利模式。韩志军创业历程最大的亮点在于他对商业赢利模式的独到认知与把握,这一方面无论从他前期代理经销后期注册自主品牌,实现自主研发,外包生产,自主销售的商业模式,无一不证明他这一点。产品的代理商是生产商的经营延伸,举凡影响大一点的商品都有它的代理商做代理商虽然是为他人做嫁衣裳,但与此同时也是在为自己积累经验做代理商可以借助厂家有形的商品,为自己完成资本原始积累与此同时,还能学习营销知识,建立渠道网络,等到时机成熟了,建立自己的品牌销售,可谓一举二得。从韩志军的案例中,我们可以看到,他从创业初期寻找品牌信誉好或发展潜力大的卫浴产品做其代理,然后注册自主卫浴品牌“安克拉”卫浴,实现从自主研发,外包生产,自主销售一条龙服务,这是一桩本小利大事半功倍的买卖。从某种程度上说,韩志军就是“安克拉”的灵魂,他用自己的不懈努力推开了梦想之门。如韩志军自己所说,“我学的是国际贸易,我还想通过电子商务平台拓展外贸业务,让我的卫浴品牌安克拉有国际影响力。”韩志军从前期的代理其他卫浴产品的网络小店,到现在已有30多家全国代理经销商自主品牌网商,并积极拓展国外市场,无一不显示出他对有效的创新创业商业赢利模式的深入学习与研究。

创业实践路上积淀很重要

从韩志军的案例中其实也不难发现,他的创业成功跟他高中时代积极的创业实践积累有着密切的关系。韩志军高一就涉足电子商务,说服父母投资淘宝网销售运动服饰,高二因身体手术高额费用,为改变家庭困境和改善家里生活投入到创业实践中,高三在家休养期间,专注创业,并成立杭州美箭贸易有限公司,在淘宝商城代理销售惠达、科勒、TOTO、帕朗等多个卫浴知名品牌,他一个人负责管理经营,月收入达5000元。三年的淘宝网创业积淀,不但磨练了意志、增长了见识和人生阅历、更为重要的是积累了创业经验,为以后的创业之路打下了扎实基础,即便是进入绍兴职业技术学院大学生创业园进行大学时代创业开始,这一“积淀”就是六年,六年的创业积淀,才有了创业的原始第一桶金,然后开始专注投入到淘宝网站创业中。所以,韩志军的案例告诉我们大学生朋友,一毕业就创业并不是一个最佳选择,在创业资金、经验都不具备或者缺乏的情况下,最好的选择就是先去积累经验和资金,特别是要对所想创业的项目的赢利模式进行充分的思考与研究。韩志军的案例告诉我们,在期初



创业资金和经验缺乏的条件下,通过电商平台进行创业实践积累,掌握有效的赢利模式,可采用的方式可以像案例主人公那样选择不多见的产品入手开淘宝店,这样既简单确实又能锻炼自己,一方面积淀电商网店管理的经验和积累人脉,另一方面也可以为自己在电商网店日常营运和赢利模式有着更深入的了解和体验。另外创业路上一定要想法征得家人的支持,应该说韩志军成功背后离不开他家人的全力支持。

二、绍兴职业技术学院优秀创业者榜单

1. 洪春跃 2003 届计算机应用技术专业毕业生

在校期间一直担任班长,荣获过学院“英语演讲比赛第二名”、“优秀学生干部”、“二等奖学金”和“浙江省优秀毕业生”等荣誉。2002 年加入中国共产党。

2005 年进入阿里巴巴公司工作,后经过多次晋升,曾任集团业务营销部门区域经理。

2012 年创办杭州网迷科技有限公司,主要从事电子商务服务的技术开发、电子商务系统集成服务、企业管理咨询、市场营销策划、企业转型升级服务、跨境电商服务,是中国领先的电子商务一站式解决方案服务提供商,阿里巴巴认证运营服务商、中国产业集群(专业市场)产业升级示范基地、中国产业带指定频道运营服务商、中国民营经济研究所合作单位、浙江省电子商务促进会常务理事单位、浙江省电子商务人才实训单位、杭州电子商务服务联盟理事长单位。公司目前规模 150 多名员工。

2. 谢钦岳 2003 届计算机应用技术专业毕业生

在校期间,曾先后担任班长、院学生会部长职务,荣获过“优秀班干部”、“优秀学生干部”、“优秀毕业生”等荣誉。2002 年 11 月加入中国共产党。

毕业后,2004 年在浙江化纤联合集团工作,2005 年 5 月在浙江义乌创立了义乌博大工艺销售公司,从事产品对外出口销售和服务。公司主要经营铁、竹制等工艺品,主要出口伊朗、巴基斯坦、印度等中东国家,年销售额在 400 万元左右。随着市场的需求,产品也在不断地开发和更新,更是得到了许多国外客商的一致认可,及时了解国内外新产品的发展趋势,企业 2008 年主打塑料工艺产品,年销售额突破 800 万元,到 2012 年销售额已突破 2 000 万元。现主要销往土耳其、阿尔及利亚、巴西、葡萄牙、苏丹、韩国、马来西亚等 20 多个国家和地区。

3. 卜佳 2003 届电子商务专业毕业生

2011 年 11 月,筹划成立“几米布头”童装淘宝店,首月销售额达 20 万元。2012 年 9 月,淘宝店铺信誉达到五钻。全年销售额达 100 万元,现拥有 200 平方米仓库,

并建立起了一套高效有序的工作团队。

4. 孟小荣 2004 届会计电算化专业毕业生

在校期间担任班长,院学生会学习部部长,学院创业者协会主要负责人,曾获“绍兴职业技术学院优秀毕业生”,“绍兴职业技术学院优秀学生干部 2001 级年级十佳青年”,“绍兴职业技术学院一等奖学金”的荣誉,在校期间加入中国共产党。

2011 年 6 月,创办绍兴智诚财务咨询有限公司,是一家专门为中小企业代理注册公司、企业年检、代理记账、单证申报、出口退税申报、税收筹划、财务咨询、会计实践操作培训等相关财税业务的专业财税服务机构。

公司目前代理维护近百家企业客户,共有专职员工 10 人、兼职人员 2 人,与绍兴柯桥依米书院、浙江通达税务师事务所、绍兴东方税务师事务所建立了长期合作伙伴关系,年业务量在 150 万元以上。

5. 陈云霞 2005 届会计电算化专业毕业生

在校期间担任班级团支书、体育委员。

2008 年创办绍兴市圣宝食品有限公司,以绍兴地区食品经销、代理为主营业务,主要有春光、乌江、博大、红飞、上口心、乡巴佬、甘源、玛氏、乡下香等 36 个品牌,涉及 400 多种商品,商品已进入绍兴地区各大商场、卖场、连锁超市以及余姚、湖州等地,年销售额在 2 500 万元以上。

6. 张溪 2008 届电子商务专业毕业生

在校期间担任班长,院宣传部部长,曾获“绍兴市优秀毕业生”,“绍兴职业技术学院二等奖学金”,“优秀部长”等荣誉,在校期间加入中国共产党。

2008 年,在慈溪创办启维教育培训机构。2010 年,在宁波江东成立启维国际留学机构。2012 年 9 月,注册资金 100 万元,成立宁波书涵教育科技有限公司。

公司以书涵教育为旗号,下设书涵学院,启维·国际留学,BOOK 熊学前教育三大板块,近几年拟在海曙、鄞州、江北等区开设分校。

目前,公司共有 12 名专职员工,9 名兼职员工,已输送学生出国 50 余人,在校培训学生累计多达 500 余人。每年创收 100 万元以上。

7. 张越 2008 届计算机网络技术专业毕业生

张越(ugmbbc)是著名 IT 资讯网站 cnBeta.com 的创始人和负责人,负责网站日常运营的同时兼任内容主编工作。2008 年 3 月,张越率领 cnBeta 团队加入微软中文技术论坛联盟,成为微软技术论坛的联盟网站。2008 年 8 月,张越被网易科技评为“2008 中国互联网领袖”扑克牌人物。根据 IT 网站访问数据显示,cnBeta.COM 历年排名都



在全国十大 IT 网站之列，以第三方机构艾瑞 2013 年最新垂直 IT 网站访问数据显示，cnBeta.COM 网站月度有效浏览时间 214 万小时，日均用户覆盖数 92 万，全行业分列第三和第十，在科技业界极具影响力。最值得注意的是，cnBeta.COM 内容之后的网友互动相当热烈，网站的内容备受欢迎的同时，也是国内最为热门的科技资讯社区。

8. 谢飞 2009 届商务英语专业毕业生

在校期间担任院学生会体育部部长，热爱体育运动，积极参加各级各类体育赛事，曾获“校运动会 200 米第一名”，“绍兴市第三届大学生跆拳道锦标赛 2 枚金牌”等荣誉。在校期间成为校“长空”跆拳道社社员。2007 年 3 月，被绍兴当时最大的“武杰”跆拳道馆聘请为实习教练，2007 年底完成了跆拳道黑带教练资格认证，并成为了绍兴“武杰”跆拳道馆的聘任主教练。

2008 年 3 月，在绍兴袍江开办第一家“龙尚”跆拳道馆；同年 6 月，第二家跆拳道馆在绍兴县马山镇开办；2010 年 5 月，在家乡萧山开办第三家跆拳道馆。截至 2013 年 4 月，三家跆拳道馆共有学员 1 000 余人，总资产超 200 万元，年均收入达 50 余万元。《浙江日报》、《绍兴晚报》和《绍兴县报》对其创业事迹进行跟踪采访和深入报道，中国日报网、网易网、杭州网等多家网络媒体进行转载，绍兴电视台新闻综合频道《记录绍兴》栏目作了专题报道。

9. 舒宁 2009 届金融管理与实务专业毕业生

在校期间曾担任班级宣传委员，荣获过学院“优秀团员”等荣誉。

毕业后，继承父辈创办的浙江美虹工贸有限公司，开始“二次创业”的道路。公司经多年发展，现已形成开发、研制、生产、销售、服务为一体的防盗门生产型企业，占地 2 万平方米、员工 200 多人、固定资产在 1 亿元左右。

10. 王佩 2009 届国际贸易实务专业毕业生

2010 年 2 月在宁波注册了宁波海曙塞威亚投资咨询有限公司，注册资金 10 万元，公司以离岸公司注册，签证代理的为主要经营项目。目前，公司共有 10 余名专职员工，年创收 20 万~30 万元。

11. 孙泽民 2010 届计算机应用技术专业毕业生

在校期间，曾担任班级班长、副班长等职务，荣获过学院“优秀学生干部”、“优秀团员”等荣誉。

毕业后，先后考取杭州市萧山区村官，曾在浙江金鹭集团有限公司担任董事长秘书和杭州梅苏特科技有限公司担任常务副总。2013 年 9 月，和朋友共同投资 600 万元，创办杭州锋岛网络科技有限公司，是华东地区“赶集网”、“58 同城”总代理。

12. 盛俊芳 2010 届国际贸易实务专业毕业生

在校期间,曾担任班级副班长、系学生会女生部部长等职务,荣获过学院“优秀学生干部”、“二等奖奖学金”等荣誉。2009 年 11 月加入中国共产党。

毕业后,在义乌国际商贸城开始自主创业,经营“盛开皮具”店铺,主营女士钱包、男士钱包、手拿包等,产品都以外贸为主,前几年年经营额都在 600 万元以上,现在和巴西,非洲几个贸易公司长期合作,2013 年买下经营的店铺。

13. 周磊 2010 届机电一体化专业毕业生

在校期间,曾担任班级体育委员、系学生会体育部部长、足球队队长等职务,荣获过学院“优秀学生干部”、“最佳球员”等荣誉。2008 年 11 月加入中国共产党。

毕业后自主创业,创办余姚市河姆渡甬发五金制品厂,主营刀具类原材料。年产值 1 500 万元以上。

14. 萧俊 2010 届电子商务专业毕业生

2009 年 4 月,与朋友合资成立杭州风讯文化传播有限公司。2010 年,公司引进并独立运营创新模式的电子商务项目——buyco 校园买客网,致力于打造一个面向大学生的集购物消费、消费分享、产品设计推介、产品订制、商品评价、二手产品拍卖、团购、促销、商务交流等为一体的大学生电子商务平台。

目前,公司共有员工 15 人,已与杭州、宁波等地二十余所高校建立了合作伙伴关系,年均销售额达 150 万元,被《钱江晚报》、《每日商报》等多家媒体报道。

15. 刘辅凡 2011 届会计电算化专业毕业生

在校期间担任班长,院党员之家主任,曾获“院优秀学生干部”等荣誉,在校期间加入中国共产党。

2010 年 7 月 22 日,开设的淘宝店“Miss. 二小姐的网店”成交了第一笔单子。2012 年 10 月告别了单打独斗的日子,建立起自己的团队。仅 2012 年“双十二”一天,销售宝贝数达 1 473 个。

2013 年,店铺信誉达到双皇冠,年均销售额达 150 万元以上。

16. 黄鹏程 2011 届机电一体化专业毕业生

在校期间曾担任过班长、系学生会实践部部长等职务,荣获过学院“优秀学生干部”、“省优秀毕业生”等荣誉,在绍兴市第一届大学生创业创意项目中荣获过二等奖。2010 年 11 月加入中国共产党。

毕业后自主创业,从事过环保旅游洗漱套装销售、在绍兴和下沙大学城发行集吃喝玩乐的优惠一卡通、在校内创业中心开设店铺等。2013 年 9 月,加盟浙江一鸣食



品股份有限公司,在校内创办“一鸣奶吧”,项目投资 60 万元,2013 年的年营业额在 200 万元左右。

17. 陆彬彬 2011 届电脑艺术设计专业毕业生

在校期间,曾担任班级体育委员,多次参加全院运动会,并刷新了第十届院田径运动会男子 3 000 米纪录。

在校时开始自主开发感应相册,并成功申请了实用新型专利。毕业后,继续研发产品,身兼设计、生产、制作、销售等职务,本产品现已在淘宝网上进行销售,销量可观。

18. 苏渊慈 2012 届金融管理与服务专业毕业生

在校期间担任班级心理委员,校足球社社长,带领足球队获校足球赛冠军。

2011 年 5 月,在家乡永嘉“中国泵阀之乡”合资创办永嘉活泉泵业有限公司。公司定位为集科研开发、设计咨询、生产销售为一体的化工泵、排污泵、液下泵、自吸泵、管道离心泵专业生产型企业。经过两年用心的经营,公司年均销售额达千万,并拥有 10 大系列 40 种产品 1 000 多种规格型号的水泵和阀门。2013 年 4 月,公司建立了自己的网站,并通过阿里巴巴等电商平台拓宽销售渠道。

19. 朱佳峰 2012 届金融管理与服务专业毕业生

在校期间,担任班级心理委员,曾获“绍兴市优秀毕业生”,“2010 年浙江省大学生运动会优秀运动员”等荣誉。在校期间加入中国共产党。

2012 年合资创办海宁奥斐尼皮革制衣厂。2012 年,创办海宁市米路服饰有限公司。2013 年创办海宁市风行设计工作室,并注册了潮江南(TM)、爱奇马(TM)两个自主品牌。

公司现经营主体为一家淘宝天猫店铺,一家拍拍网商城店铺,一家阿里巴巴直营店铺和三家淘宝网集市店铺,共有职员 12 人,年销售额达 400 万元。

20. 王国放 2012 届计算机网络技术专业毕业生

王国放同学学业成绩优秀,专业突出。在校期间积极参加各项活动,曾获得金牌主持人冠军,浙江省数学建模竞赛三等奖,浙江省第七届大学生程序设计竞赛二等奖,绍兴市第四届大学生计算机技能竞赛三等奖,浙江省第八届 ACM 竞赛银奖。在校期间积极参加创业规划大赛,他说“对于我来说,成为一名信息技术商人是我一生的梦,而且为了这个梦想我会持之以恒的去努力争取。”2012 年毕业后在绍兴一家网络公司做网站建设工作,月薪 5000 多,作为一名打工者,薪资的上升空间很有限;2012 年在合肥开了一家网络公司,2013 年在温州开了一家网络公司。其公司主要开展网站建设,软件开发,前端、APP 定制等业务。目前年收入 30 万左右。

21. 丁海江 2012 届机电一体化专业毕业生

在校期间,曾担任系党员之家主任、院舞狮队队长、班长等职务,荣获过学院“优秀团干”、“三好学生”、“国家励志奖学金”等荣誉。2010 年 11 月加入中国共产党。

毕业后,就职于杭州张富机械厂。2013 年 3 月自主创业,创办杭州协科机械有限公司,主要经营联轴器、减速机、升降机等产品,远销国外,年产值在 400 万元以上。

22. 赵棋彬 2013 届应用电子技术毕业生

在校期间,曾获过“国家励志奖学金”、“一等奖学金”、“优秀三好学生”等荣誉,多次参加电子设计竞赛,在全国电子设计大赛(浙江赛区)中获二等奖、浙江省大学生电子设计大赛中获三等奖。2012 年 5 月加入中国共产党。

2012 年年底自主创业,创办瑞安市君盟光电有限公司,主要生产 LED 厨卫灯,产品主要销往国内内蒙古,湖北,合肥,武汉,苏州等一些大中城市,月销量保持在 3 万个以上。毕业后,积极开拓国外市场,尤其是印度、越南、律宾,马来西亚等国家,在短短的 2 个月时间里,得到 300 多万元的订单,实现了创业的起步。

23. 张伦斌 2013 届涉外事务管理专业毕业生

2013 年创办宁波维兹咖啡烘焙有限公司,主营门店 Wiz Coffee Roaster 是一家以咖啡、咖啡豆烘焙、咖啡师技能培训为主的独立咖啡馆。

2013 年被宁波微博传媒推荐为宁波最值得去的 19 家咖啡馆之一,并刊登在宁波当地的知名杂志《阿拉旅游》4 月刊和宁波唯一的外语杂志《Ningbo Guid》之上。开业以来,业绩稳步上升,日营业额在 2 000 元左右。

24. 胡凯迪 2014 届电子商务专业毕业生

在校期间表现良好,现为经贸管理学院“创业之星成长学院”校外师资。

2013 年 8 月在速卖通官网注册店铺“Within of Temptation”,主营男女服装,至 2014 年 3 月店铺月销售额突破 4 000 美元,从产品的上传,图片优化,店铺的推广,以及备货发货都亲力亲为,他的目标是在一年内店铺月销售额达到 15 000 美元。

25. 张良斌 2009 届国际贸易实务专业毕业生

在校期间曾任经贸管理学院(原经济管理系)体育部副部长。在校期间曾获校级优秀毕业生、校级优秀学生干部、绍兴大学生运动会篮球赛第一名、SYB 创业培训班优秀毕业生。在校期间加入中国共产党。

2009 年经过短短一年时间从一名德意橱柜萧山专卖店业务员成长为德意橱柜萧山区业务主管,2011 年由于工作表现出色被提拔为德意橱柜滨江、杭州佳好佳、下沙直营店门店经理,同年,兼职德意集团员工培训兼职讲师,2012 年任职德意橱柜杭州、



上海直营公司业务部经理、营销总监，2013 年升职为德意橱柜全国零售营运督导部经理。在德意期间被评为德意橱柜杭州直营分公司优秀员工、德意橱柜杭州直营分公司优秀主管、德意集团管理创新奖、德意集团营销创新奖、德意集团优秀党员、萧山经济技术开发区优秀党员。

2012 年创办杭州市斌业橱柜，现为德意丽博橱柜杭州、余杭区总代理，德意电器杭州一级代理。创业短短一年时间，已实现年销售额近 3000 万元，位居全国德意丽博橱柜销售量第一。旗下拥有杭州江干区、西湖区、下沙、临平 4 家德意丽博橱柜旗舰店，有员工近 40 余人。现企业正快速扩张并成功抢占了杭州高端橱柜市场，成为高端建材联盟协会副会长单位。

26. 林翔 2012 级电子商务专业在校生

2013 年 9 月，结合所学的电子商务专业，在淘宝网开设店铺“贝斯特”男装。

同年 10 月，依靠“E 越天下”工作室组建起了自己的运营团队。经过“双十一”牛刀小试，“双十二”当天店铺营业额突破 2 万元。截止到 2014 年 5 月，店铺营业额达到 120 多万元，月纯利润达 2 万元，创业故事被《绍兴日报》予以报道。

2014 年荣获绍兴市创业大赛一等奖，浙江省职业生涯规划大赛二等奖等多项殊荣。

27. 陈建 2008 届电脑艺术设计专业毕业生

党员，在校期间担任系学生会主席，绍兴市优秀青年志愿者，毕业后从事民间借贷行业，创办中盛理财、政企动力等品牌企业，主要经营股票、期货配资。2014 年达到了 10 家分公司，2013 年第三季度营业额 90 万元以上。

28. 何家亮 2009 届动漫设计与制作专业毕业生

党员，在校期间担任系团总支副书记，大三那一年选择了留在学校实习，毕业之后，选择了婚庆这个行业。2010 年的 7 月 27 日成立了杭州喜嫁潇湘婚礼庆典服务有限公司。该公司以创意婚礼为特色，在杭州打下了一片天地，现在年营业额 200 多万元。

29. 李聪 2009 届电脑艺术设计专业毕业生

党员，在离开母校前就创办了绍兴异想广告有限公司。注册于 2009 年 9 月，注册资金 20 万元，位于绍兴市大教场沿 20 号。公司主要经营项目有：企业 VI 设计制作、广告策划、媒体运营、画册设计、视频制作等。至今服务过浙江三龙管业、浙江德能管业、学大教育、阶梯教育、绍兴世茂新世纪置业、绍兴滨海物流中心等诸多领域的大企业。

2010 年 12 月，正式成立了浙江万联网络科技有限公司，注册资金 100 万元，公司专业从事移动信息化技术平台研究、软件开发、电子商务、网站建设、企业形象推广等服务，致力于为各企事业单位实行全方位、多角度 IT 技术服务。公司拥有专业的嵌

入式软件工程人员，网络开发技术人员、设计制作人员等。公司下设软件工程部、网站建设部、广告设计部、市场部、客户服务部等部门。目前公司已开发完成大型竞拍电子商务系统，并着手建设拍购网（www.paigov.com）将其商业化运作。

模块三 创业者说

1. 90 后 CEO 杜梦杰：不在乎成功，只想要有一生不凡的经历

导语：在杜梦杰看来，年轻人除了喜欢“新奇酷”的东西外，更在乎的其实是能给自身带来成长和改变的经历或者是体验。

编者按：今年 8 月，IDG 资本成立了 IDG 资本 90 后创业者基金，意愿用重金支持年轻的，尤其是 90 后创业者。90 后的特质到底是什么？什么是 90 后的生活方式？为什么要投资面向 90 后生活方式的创业项目？这些问题回答起来似乎太过庞大，不如，让他们用自己的故事定义自己就好了。





死亡不可怕，可怕的是来到了世界却像从没有来过

杜梦杰，追梦网 CEO，生于 1989 年。在他大四的时候，他身边的大多数人都还不知“众筹”为何物，而他却用近两万字的筹款信在网络上为自己募得旅行经费，实现了休学一年去游学的梦想。他跑到印度去做艾滋病公益项目，在阿富汗给物流公司 CEO 做助理，以参加国际组织、打工的方式陆续游走了印度、尼泊尔、迪拜、巴林和阿富汗五个国家。在阿富汗时，他与死神擦肩而过，也就此萌生了要闯出一片天地的想法，于是决定回国，决定创业。

“那次在阿富汗的爆炸，就在我公司的隔壁，我当时以为是塔利班要冲进来了。我想如果自己真的死在这里也不会成为任何新闻——这是比死亡更可怕的事：你活了这么久，最后你是个没有意义没有价值的人。”

我要帮助别人实现创意、才华和梦想

杜梦杰回国之后花了一个月的时间到处跑，他说：“并不是一开始就想要做众筹。我当时去了很多城市，见一些前辈、和朋友聊天。我一旦决定之后，就会非常认真地准备，仔细的去规划我需要什么、做哪些准备，如何设计。创业也是一样的，决定创业也是一个让我很兴奋的事。但决定做之后我会很理性地去设计，见哪些人、准备哪些东西。这个时候我反而不会急。”

11 年 5 月，杜梦杰去见一个朋友聊创业的思路。朋友说你的经历不就是很多人帮助你么，那如果做一个帮助别人去实现梦想、创意和才华的平台会不会更好。“我当时想，Bingo!”这个想法让杜梦杰一下子兴奋起来，“那我们就来做这个事。”

有了好的想法，当然不见得就会一帆风顺。创业之初，杜梦杰和他的团队模仿国外做的最大最成熟的众筹平台，去做包括音乐、影视、动漫、出版、科技、游戏等十多个类别的全品类覆盖众筹平台。但每来一个项目他们都要去重新找资源、用户群和推广渠道，用户对他们的网站也很难产生归属感。后来他们试图从这些品类里寻找一个未来有最大发展空间的去，结果发现没有一个方向是团队能 Hold 住的，团队里的人都不知道自己在干什么，整个团队面临崩溃。最后，他们还是决定回归初心，从自己喜欢的、自己了解的开始，从做好自己开始。

杜梦杰的团队成员多是 20 多岁的年轻人，他们的学历背景和个人经历也都十分丰富，这样的团队，其实最熟悉的是 20 岁上下的年轻人在想什么做什么喜欢什么。于是，一个帮助年轻人或者说 90 后通过众筹，去发现、体验他们喜欢的生活方式的网站定位就此确立。

“追梦网应该有这样一个可能性和机会，众筹让每个人出 50、100、200 块，一起写本书，一起去开个客栈，一起去旅行，或者其他很好玩儿的东西，这本就是连接用



户去参与去体验去获得一个事情的渠道，这本就是在帮助年轻人去发现去参与他们喜欢的东西。”

年轻人的终极目标应该是死在路上

在杜梦杰看来，年轻人除了喜欢“新奇酷”的东西外，更在乎的其实是能给自身带来成长和改变的经历或者是体验。比如像 TED、一席等沙龙分享形式的演讲，比如“2015WINTER 香港金融 & 商业 500 强名企实习项目”、“跟我一起参加 SAS 海上学府，到 16 个国家去学电影吧”这样的关于自我学习、给成长加分的“非售卖产品类”项目。因为年轻人或者说 90 后这个群体正处于个人成长阶段，他们对这个世界有极大的好奇心，而他们的眼界和见识又驱动他们了解、体验更大的舞台和世界，并且愿意为能让自己成长的东西消费。

今年 7 月，追梦网与 AIESEC（国际经济学商学学生联合会）签署了独家众筹合作协议。AIESEC 作为全球最大的学生组织，由青年学生独立运作，致力于提供青年学生发展自身领导力的平台，为青年大学生提供跨国文化交流、海外实习等磨练实践性领导力的机会。而追梦网将为 AIESEC 海外交流项目提供优质的平台和服务，帮助更多年轻人展示自我、提升能力，完成梦想之旅。

除了与像 AIESEC 这样的青年相关机构进行合作，追梦网近期还直接推出了“轻松筹”这样一款“一分钟筹款神器”，为大家的创意项目与个人梦想的实现提供了一个更为便利的全新平台。用杜梦杰自己的话说，“年轻人一定要相信自己，要敢于做梦”，他从之前连女生的手都不敢牵，到后来休学、创业，做了很多“离经叛道”的事情，创业过程中也开始越来越“流氓”。而现在的“轻松筹”平台上，无论是技术宅筹钱做一款属于某一群人的游戏，还是肥胖少女筹钱做减肥基金，只要你敢想，你就能在上面玩出不一样的精彩。

杜梦杰说：“我不在乎成功，我只想要有一生不凡的经历”，而追梦网在做的，就是用借力的方式，帮助一个个像他一样的年轻人，在有限的生命里，最大限度发挥自身的才华，让它得到最大的价值。这种利用众筹来实现年轻人生活方式和梦想的模式也得到了 IDG 资本的青睐。

“我人生的终极目标是，希望在我完成我的事业、教育的梦想之后，跟着我的爱人去环游世界，真正地环游世界，抛下所有的功名家国的枷锁，两个人上路，走完这生命极自有的一程。最后两个人同时死在路上，或我先死她继续上路，或她先死我继续上路，都没有关系，就是让我们生命的尽头，依然在探索这个不凡的世界的路上。”

以上部分内容出自杜梦杰的其他公开媒体访谈。

资料来源：<http://www.cyzone.cn/a/20141203/266560.html> 创业邦





2. 俞敏洪：只因想一生与年轻相伴

导语：我希望我离开这个世界那天，如果我的墓志铭上是：“他一生与年轻相伴！”若到时只有一个人来看我，我希望不是徐小平，而是一个年轻人。



洪泰基金发布会上俞敏洪演讲

当我们这一代人变老的时候，有什么办法去参与年轻人的事情

在 1991 年我离开了北大。那一年我 28 岁，所以，创业也好，冒险也好，是跟青年人密切相关的事情。那个时候我对成熟的社会和成熟的人以及成熟的体制充满了厌恶，我觉得这不是一个年轻人应该待的世界，即使在北大这样一个有了充分的自由思想的地方，我也觉得空气如此沉闷。下海的时候，我周围很多认识的人，包括北大的领导，包括我的朋友，都说俞敏洪在你身上看不出有一点点做生意的基因。你出去的话，可能会死路一条。

我出来以后在很长一段时间内，做了个体户，而那个时候我的好朋友徐小平曾经回到中国进行了第一次创业，失败以后又回到了国外。但即使在那种状态下，我们依然很坚信，未来的世界是属于我们这一代人的。因为那个时候，我们这一代人可以和年轻这两个字画上等号。光阴荏苒，到今天 20 多年过去了，我们从一个 20 多岁的小伙子，变成了 50 多岁的中年男人。我们不光年龄增加了，而且整个身心也似乎走向了中年，当然我们也变成了所谓成功的男人。

回头再思考，我发现我绝对不能变成一个所谓成熟的人，在一个成熟的体制，以及一种舒适的状况下生活。我知道所谓的成熟，可能是意味着遮蔽你的眼光，磨钝你的锐利，所谓的成熟，意味着你有意无意会阻挡年轻人的发展，所谓的成熟，意味着你有意无意会去看不起年轻人做的事情。而这些年轻人做的事情，在你看来是一种冒

险、是愚蠢、是不规矩，在你的看来是破坏和颠覆既定秩序。英国著名作家毛姆说：“当你听到年轻人的自信满满、目中无人地满口胡言时，当你看到他的武断教条、偏执狭隘时，你生气做什么？你指出他的愚昧无知做什么？你难道忘了，你和他一般年纪的时候也是这般的愚蠢、武断、傲慢、狂妄？我说的是你、也说的是我。”这句话给我带来非常深刻的影响。当我们自己自以为成熟的时候，我们实际上已经离开年轻人的世界很远，已经离开这个时代了。

我一直认为我是跟年轻人不断打交道的人。因为新东方培训的所有孩子，都是年轻孩子。我们总共有 300 多万学生，而且 13 岁到 25 岁这段年纪的人有 200 多万。但我也感到，我也有的时候对年轻人用一种挑剔的眼光，这是一种不自觉的眼光，因为你自以为已经经历了世事沧桑，因为你自认为你已经老于世故，因为你自以为，你已经对这个世界有一种透明完整的了解。但是当我发现，我的孩子在玩 iPad、玩手机的时候，他们所有的信息和交流，都能够通过现代手段如此流畅的时候，我发现我已经落后了。我一直觉得我打字的速度非常快，但我的孩子在手机上打字搜索他们需要的信息时，速度超过我在电脑上打字的速度，发现我真的已经落后了。

在现在移动互联网时代到来的时候，毫无疑问，这是一个年轻人的世界。不管你承认不承认，年轻人正在向我们走来，年轻人从我们身边走过，然后从我们身边走向比我们更远的地方。如果说这一代人，不管是刚才的王中军、黄怒波，或者没有来到现场的马云、马化腾、李彦宏等，这些人创业的时候，也用了十几年的时间，做到今天的规模。但是我们现在发现年轻人做的事情，在一年之内、两年之内就已经开始影响世界，他们已经开始公司升值，就开始市值 10 亿美金、20 亿美金的公司了。我们几年前到美国 Facebook 访问的时候，马克·扎克伯格还很年轻，在我们去的时候 30 岁还没有到，就已经掌控着一个 2000 多亿美金市值的公司，并且他的系统上影响着 8 亿人的生活 and 生存状态。

当我们这一代人变老的时候，我们有什么办法去参与年轻人的事情呢？这对我们来说成了非常重要的话题。我至少每年做了两件事情，第一个：我每年要面对 200 多万的大学生和中学生进行演讲，我通过演讲至少还可以看到他们追求生命的火花，和追求未来的希望。我觉得这件事情我做得很好，这是无偿的事情。很多人不理解，说俞老师，网上放上去你的讲座，已经有上千万人看了，你为什么还要去现场？我跟他们说，学生看我网上的视频，激动可能只有一天。但我觉得走进他们的现场，至少他们因为我在现场听到我的语言，见到我的身影，会更容易激动一个月，他们激动一天，第二天说不定走到原来的老路。你走一天又重新走向原点不难，但当你在创业的路上行走一个月，你会想想你是走向更加远的远方好，还是走向你生命的原点好？

我做的第二件事情，就是希望能够为学生提供工具化的帮助，每年很多年轻人经过



新东方培训，进入到世界的顶级大学 and 中国的顶级大学。毫无疑问对我来说也是一个成就，帮助年轻人实现了更好的梦想。现在出来创业的年轻人 80%、90% 都跟我说，俞老师，我们曾经是新东方的学生。徐小平老师投资学生，基本上有一个前提条件，如果说，在新东方上过学的学生，他会不假思索地投入资金，因为已经有了血脉上的联系。徐小平现在已经做了第三件事情，就是我想做的第三件事情，投资年轻人！你要知道，年轻人除了年轻什么也没有，但年轻是他们最大的资本，他们有闯劲、有勇气、有突破、有对新世界的拥抱；我们除了年轻已经没有，似乎什么都有，我们有钱、有资源、有人脉，有创业经验等。因此，我相信，我们和年轻人的嫁接，一定能够开出奇异的花朵。

希望离开世界后来看我的人，不是徐小平，而是一个年轻人

我对徐小平非常感激，我认为在我生命中有一人，跟我差不多是同龄人，但是他确实把自己当成年轻人，他把灵魂都投入到年轻人事业的这么一个人，那毫无疑问这个人就是徐小平。正是因为他受到年轻人的喜欢，正是因为他支持年轻人，所以才有了今天的成功。新东方上市以后，为了新东方的管理，徐小平从新东方董事会成员的职位上离开，那个时候他第一个想到的是我怎么样帮助年轻人。我记得这个路径非常清晰，他首先想以讲座来帮助年轻人，其次他想写书帮助年轻人，当他跟年轻人交流的时候，忽然发现这些帮助都是务虚的。他觉得应该用新东方上市得到的钱来帮助年轻人最好。他在作真格基金以前，至少已经个人投资了 50 个项目。每一次投的时候都去银行取钱，他老婆都要跟他吵架，因为他取的都是自己的钱。前两年的时候，都在说投资天使不可能赚钱。现在他的爱人非常支持他，他投资的公司里面已经有了三家成功的上市公司。我觉得他不光对天使有眼光，更是对青春和生命的热爱。他相信年轻人，他知道年轻人应该具备什么东西，应该具备激情、理想，应该具备对世界狂热的追求。这些都是我们在新东方做的事情。也就意味着我们愿意永远跟青春挂钩，我们必须永远相信年轻人，这样我们才能跟时代挂钩，跟未来的希望挂钩。

曾经真的有人提议说，你是做培训的，我是做地产的，所以我们来合作，做一个老年大学，你来搞，因为现在老年人会越来越孤单，这样可以解决老年人的孤单问题，而且现在老年人钱很多。我说这是一件好事，但是不适合我做。我认为老年大学应该要让国家来做。因为一个国家最仁慈的一面就是体现在对老年人的关心上；我来做对年轻人鼓励的事情，你们去做关爱老年人的事情。对我来说年轻人的成长就是中国的成长，年轻人的发展就是中国的发展，年轻人的希望就是中国的希望，年轻人的财富就是中国的财富。年轻人在创业的道路上，为中国每增加一个点的 GDP，反过来就可以养活更多的老年人，让更多的老年人生活更好。

我觉得我是从年轻人身上挣钱最多的人，没有人能比我更容易从年轻人身上挣到



钱，每年中国的孩子向新东方缴纳的学费是几十亿人民币，他们把钱给了我，我才能够继续投资。我想，我不能光拿着年轻人的钱，光顾新东方发展，不管别人。

徐小平搞天使的时候，我就非常动心。当年李开复做创新工场的时候，徐小平还没有做天使投资，我是第一个鼓励李开复做创新投资的。既是他的 GP 又是他的 LP。后来我只要觉得对年轻人有帮助的基金都要加入，徐小平的真格基金我也参与，所以徐小平也在帮我打理，帮我赚钱。黑马会我是 LP，北大的创新创业基金我是 LP，目的只有一点，就是帮助年轻人。在这个过程中，我发现自己是一个特别喜欢主导的人，喜欢做摸得着、看得见的事情，我喜欢有一种亲自帮助人的感觉。我也看到徐小平和王强的真格基金做得风生水起，他鼓动年轻人的热情和风格比我更加厉害。现在我要去插一脚，我说徐小平王强我们三个共同做，我想我是不是会把徐小平的风头抢走了。徐小平一生最怕的就是我抢他的风头。所以我决定另起炉灶。

做一件事情需要天时地利人和。有一次我跟几个朋友在一起喝酒，见到了盛希泰。我和盛希泰都是全国青联常委，十几年的老常委。但原来见面都是匆匆忙忙。我们的家其实都比较近。我们第一次亲密接触是这样的感觉，我家里来了客人，我打他电话说我家里没有酒了，我想要一瓶茅台酒，他说没事，到我家里来取吧，我家里有。我以为他当时会给我一瓶茅台，结果他当时给了我整整一箱。这个非常重要，说明他非常的大方，我想这样的人一定要打交道，会比较好占便宜；他的家庭成员也是跟北大有关系的，所以也就走得更近了。我没有想到我再一次跟他见面的时候，突然发现这两年他已经完全投入到天使投资这个行业，并且把他投资的案例给我看。我想我真正需要有一个这样的投资伙伴，交相辉映，让中国的天使投资行业蓬勃发展起来。我左有盛希泰，右有徐小平，你想我还是一个主导的人。我相信有我出面来主导这个基金，至少可以把年轻人的世界和我们相连接。

伴随时代成长，伴随年轻人成长，让我们自己也永远打上年轻的烙印。年轻等于希望、等于创意、等于颠覆，等于新世界。不管年轻人有多少的缺陷，这个世界一定属于年轻人。我希望在我离开这个世界的那天，如果我的墓志铭上一定要刻上一句话的话，希望这句话是：“他一生与年轻相伴！”如果到时候只有一个人来看我的话，我希望这个人不是徐小平，而是一个年轻人。

资料来源：创业邦

3. 创业者：别被自己打败

导语：一些初创公司往往因创业者自身的问题而折戟商海，令人扼腕。几位企业家分享教训：验证自己的创意、尽早且经常授权、这个世界并不亏欠你任何东西。





一些初创公司往往因创业者自身的问题而折戟商海，令人扼腕。为了避免后来者重蹈覆辙，几位企业家分享了自己的经验教训：验证自己的创意、尽早并且经常授权、这个世界并不亏欠你任何东西。

人们总说创业不易，这种说法都有些保守，事实上，创业是一个极其痛苦的过程。有时候，你仿佛处于世界之巅，但其他时候呢？你只能看着一切在你面前分崩离析，自己却无能为力，内心满是失意沮丧。

有经验的创业者从“事后诸葛亮”式的反省总结中汲取力量，支撑他们坚持不懈，但第一次创业的人却没有那么幸运。每个障碍都有可能把你卡住，就此放弃——在你尚未真正开始之前，你的创业之梦便戛然而止。

当你第一次创业时，很难看到未来的曙光。暂时的挫折看起来接连不断，而你可能不会意识到，你自己才是最大的障碍和敌人。

不过，这样的情况并不少见。每一位有经验的创业者都经历过你当前的困境，他们得到了一条最重要的教训：如何不让自己成为妨碍公司成功的绊脚石。

以下是来自其他创业者的三条建议。

开始实施前，先验证自己的创意

“第一次创业时，在没有跟客户进行任何沟通之前，我们便投入了数千美元资金。我们想创建一个博客网络，结果我们的许多设想是完全错误的。那次创业最后以失败告终，我们甚至没能把产品摆放在任何客户面前。”

——克莱·赫伯特，众筹网站 CrowdfundingHacks 创始人

如果你创建了一个没有明确市场的产品，或者你创建的产品并不是客户想要的，最终的结果只能是浪费资金。创业者很容易陷入过快执行的陷阱。（当我们对某件事情充满激情的时候，我们经常难以抵挡将自身创意迅速付诸实施的诱惑。）

但你的设想可能是错误的。你可能认为自己追求的理念正是客户想要的，可事实却截然相反。

赫伯特说道：“在第二次创业的时候，我要求设计师创建一个可以点击的原型。结果是，其中 90% 的解决方案并非我的客户想要的，但他们却对最简单的 10% 很感兴趣。因此，我可以节省 25 万美元不必要的开发成本，以不足 1 万美元的成本开发出一个能够运行的原型。”

尽早并且经常授权

“我注意到创始人妨碍公司成功的最大原因在于，他们认为自己必须事必亲恭。尤其是在初期，创业者们认为自己必须事事过问，每件事都必须经过自己的批准，并且不分主次，一次处理多项事物。”

——加布·鲁纳 - 奥斯特拉塞斯基, UpShift Partners 创始人

作为创业者，你可能是一个非常认真的人，可能会身兼数职。你不断地调动左右脑的技能组合，以推动公司发展。说到底，你是那个对客户、投资者与合伙人承担终极责任的人。所以，你认为你需要参与公司运营的方方面面，密切关注公司内发生的所有事。

但这种思维只会给你带来伤害。

“很不幸，我有过两次这样的教训，我仍能清晰记得，当初因为自己变成了所有事情的瓶颈，以及采取这种自上而下的经营方式，我身心俱疲。”

鲁纳 - 奥斯特拉塞斯基作为创始人最重要的决定之一，就是将自己从公司的成长方程式中解放出来，而这一决定增加了公司收入——从零增加到 2,500 万美元。

要认识到这个世界并不亏欠你任何东西

“我非常幸运，当初我发布的 Grammaropolis iOS 应用，被苹果（Apple）放在了其教育应用商店上方，并制作了一个旋转标题。这当然令人兴奋，但也让我以为，Grammaropolis 太优秀了，我不需要进行任何营销。”——考尔特·沃利斯，Grammaropolis 创始人

作为创业者，你需要努力开拓发展道路——要提供超出预期 10 倍的价值。虽然你的公司可能是你的生命，但对于整个世界而言，它只是一个微不足道的存在。简而言之，没有人关心你在做什么：你需要吸引人们的关注。

沃利斯表示：“这个世界并不关心你要发布的产品，但创业者往往因为没有充分理解这一点，而妨碍了公司的成功。换言之，创业者可能太过专注于自己的创意，却忘了其他人并不见得像她一样热情。”

后来，沃利斯意识到这款应用不会自己营销，他需要制定一个可扩展、可持续的营销计划。他鼓励其他创业者学习他的做法——要认识到，只有不懈努力，才能给人



们留下印象。

作者：Ritika Puri 来源：财富中文网

4. 成为创业者的 100 个理由

导语：进行创业有很多优秀的理由，这些理由或大或小。有的高大上，有的很搞笑。你的理由又是什么呢？



每个创业者最初选择创业这条路都有自己的理由。但是无论他们当初为何走上创业之路，最后他们都会告诉你，这是他们一生中所做过的最让他们感到骄傲的事情。

创业不仅仅是自己给自己当老板，或是可以自己在家无拘无束地工作——虽然这些东西也是创业的好处之一。进行创业有很多优秀的理由，这些理由或大或小。

我们联系到了一些来自世界各地的创业者，这些人真心热爱自己的事业，我们请他们来分享自己当初选择创业的理由。这些理由有的高大上，有的很搞笑。以下是他们的回答。

No. 1：我们作为人类，非常热爱新奇的体验，但是坐在一个小格子工位里工作，我们却很少有机会获得新奇的体验。而如果你能亲自组织一场活动，一切就都不一样了。开一家自己的公司将能够让你永远都面临新的挑战，并且获得全新的体验。

— James Bregenzer, Bregenzer Group

No. 2：当我以前的老板让我踏实工作的时候，我知道我心里想的是做点不一样的东西。直到开始创业之后的某一天我走进办公室，看到我的企业在不断成长，那一天我才清楚地知道我心里渴望做到的究竟是什么。

— Brittany Ringersen, Lighthouse Recovery Institute 创始人兼 CEO

No. 3：作为一名创业者最吸引人的部分就是你付出多少就能收获多少。你工作的越努力，你的回报就越多。

— Elizabeth Henson, Elizabeth Henson Photos



No. 4: 作为创业者最好的部分?那就是和别人说话的时候能说“我的公司”。

— Brian Pfeiffer, CEO, Design a Tea

No. 5: 目前为止,作为一名创业者最让我感到享受的事情,就是可以和众多的企业与个人进行互动和交流,而且我还有机会向他们学习。

— Linda Pophal, StrateGICCommunications

No. 6: 每周五到来之后,当我给员工发工资的时候,我感到无比的满足。我的公司是一个小企业(不到15个员工),所以我认识我每一个员工,也非常喜欢与他们就工作的事情进行交流。并且当他们需要的时候为他们提供指导和帮助。另外,在清楚有人依赖我而生活的情况下,这种感觉能够不断地督促我带领公司不断发展。

— Priyanka Murthy, 首席设计师兼 CEO, Arya Esha

No. 7: 成为创业者最好的部分之一,就是我能够雇佣既能代表公司又能代表我自己的人。我能够自己掌控企业的品牌。

— Susan Baxter, 总裁, Hire a WingWoman

No. 8: 因为创业让我从来不会感到无聊,因为我总是在追求进步。这不是一个30年一成不变,然后等退休的工作。我可以尝试数百种不同的方向(有的好,有的坏),并且在尝试的过程中进行学习。

— Jim Belosic, CEO, ShortStack

No. 9: 作为一名员工,你只是一道菜中的点缀。你不能选择厨师,也不能选择配菜过程或是给谁提供服务。另外,你很可能是一个可有可无的配菜,没了你一样可以做大餐。而作为创业者,你有着充分的自由,可以创建只属于你的整本菜单。

— Karen Swim, Words for Hire

No. 10: 对我而言,作为创业者最大的好处之一,就是你可以参与到构建未来的世界的工作中来。无论是消费产品、B2B服务或是一种新的医疗设备,你的工作都将会对很多人的生活产生深远的影响。

— Tim Segraves, co-founder, Revaluate

No. 11: 我能够自己决定为谁提供帮助以及如何为他们提供帮助,我爱这种感觉。我的客户都是我自己选择的人,我选择为他们提供服务是因为我自己与他们有共鸣,因此我帮助他们所解决的问题非常吸引他们,还能让他们获得快乐,而且在如何帮助他们解决问题的事情上,我还能挥洒我的创意,而在为别人打工的情况下,这些事情都是无法做到的。

— Matt Becker, 创始人, Mom and Dad Money

No. 12: 成为一名创业者让我有机会让生活变得丰富多彩,而且把别人眼中的混乱梳理清楚。它让我能够将我的想法付诸行动。

— Michael Melfi, Funderbuilt





No. 13: 给自己工作中最差的一天也比给别人打工时最好的一天感觉更好。

— Jennifer Brown, 创始人, 3 Busy Dogs

No. 14: 选择自己创意, 你将有机会打造一个真实、有意义并且可持续发展的企业文化!

— Jim Butler, CEO, RedKey Realty

No. 15: 成为创业者最好的部分就是无论是在网上还是在现实生活中, 你都能够见到许多其他聪明的创业者, 改变世界的人和拥有热情的人。如果我当初没有强迫自己选择创业, 带领自己的企业取得成功, 我绝对没有机会跨出自己的舒适区, 也就无法结识现在这些优秀的人。

— Dana Rivera, Dana Rivera Films

No. 16: 我发现, 创业最好的地方就是它让我能够有时间去参加我孩子学校举办的亲子活动, 也能够需要在需要的时候去担任学校的志愿者。而在进行朝九晚五的工作时, 我根本没有这样的机会。

— Angelica L. Cox, The Wizer

No. 17: 成为创业者最好的地方就是可以能够与和我思想相同的人一起工作, 并且在历史中留下自己的印记。

— Tiffany Mason, Mason Coaching and Consulting

No. 18: 这是一个需要你全心全意付出的角色——我需要思考并且做出有可能会影响整个公司的决定, 所以我总是在不断地学习和尝试新东西。这比在一家公司打工, 每天都做同样的工作要有趣多了。

— David McKeegna, 联合创始人, Greenback Expat Tax Services

No. 19: 自己创业, 我能穿着T恤, 带着我的狗来到办公室。但是事实上, 作为一名创业者的好处在于我不用去应付大企业里那些根本没有必要存在的规则、禁忌和官僚主义作风。

— Ryan Farley, co-founder, Lawnstarter

No. 20: 我非常希望自己可以成为传奇, 也就是说有一天我死了, 但是我的故事还将会被世人提起。创建一家属于自己的企业能够让我迈出第一步, 让我真正地开始书写属于自己的传奇故事。

— Kwame Molden, co-founder, SPGK

No. 21: 作为一名创业者, 我最喜欢的地方就是可以出现在媒体报道中。即使我一整天都在忙着起草广告文案, 或是与技术人员一起解决计算问题, 能够在媒体上看到自己的名字, 看到有人认可我, 还是会给我带来很大的快乐。

— Steve Silberberg, Fit Packing



No. 22: 作为一名创业者,我给我最喜欢的东西起了个名字叫“创始人高潮”。那就有由消费者告诉你,你创造了一个他们非常喜欢的产品,你的产品让他们感到高兴,让他们的生活变的更好。

— Adi Bittan, 联合创始人兼 CEO, Owner Listens.com

No. 23: 在我余下的职业生涯中,我都不会再去追求每天工作都一样的职业。我只能继续创业,如果一定要让我选择的话,我还是会选择创业。

— Dan Thornton, The Way of the Web.net

No. 24: 我可以自由地做出各种决定,我热爱这种感觉。这些都是我自己的决定,无论是对还是错,我都不用请求别人的肯定或是批准。

— David Murdico, Supercool Creative Agency

No. 25: 我每天都可以自己制定当天的工作安排。这一点对我来说非常重要,它让我能够做真正的自己。

— Paul Lawrence Vann, 创始人, Living on Higher Ground

No. 26: 我能对我的社区产生非常深远的影响,这一点让我非常满足。

— Jamie Broderick, 创始人, Network Now Connections

No. 27: 我有我自己的座右铭:“创业无关金钱;而是一种生活方式”。而且这是一种非常优秀的生活方式。

— Beverly Solomon, Musee Solomon

No. 28: 自己创业,让我有机会在追逐创业梦想的同时,还能去学校真正地考取一个 MBA 学位。

— Emerson Taymor, 联合创始人 Philosophie

No. 29: 每出现一个问题,哪怕是非常小的问题,你都有责任发现它,解决它。这个过程非常有意思!

— Rob McGrath, president and CEO, Om Consultants

No. 30: 自己给自己当老板让我能够走上一条全新的旅程,而且做我自己真正想做的事情,而且是和我喜欢的人一起,用我们的创意和勇气以及方式去迎接可能到来的胜利或是失败。

— Bernadette Boas, 创始人, Ball of Fire Consulting

No. 31: 这是我自己的公司,我可以想如何就如何,我可以随意挥洒创意,我也可以随意接受风险。如果你为别人打工,你将会按照他们的喜好去工作。而我只想按照我的方式工作。我想书写只属于我自己的故事。

— Melisa Tropeano LaTour, The MTL Communications Group





No. 32: 成为自己的老板, 进行创业第一个好处也是最重要的好处就是能够拥有绝对的自由, 创造自己的产品。

— Joseph Ianni, 创始人, Swift Eyewear

No. 33: 在成为创业者之后, 人们终于不再认为我只是一个“花瓶”了。我不仅仅是长得好看而已, 我有自己的想法, 有自己的理想, 我要取得很多的成就。

— Stephanie Adams, 创始人兼 CEO, Goddessy Organics

No. 34: 我在许多初创企业担任过 CEO, 我现在正在培养下一代的创业者。

— Thomas Frank, 密歇根大学创业中心

No. 35: 我热爱成为创业者的感觉, 因为在创业的同时我还能够成为一名全职的旅行者。我几乎一无所有(除了我的企业), 而且在过去的3年中走遍了世界!

— Shanna Kurpe, 创始人, Grasp for Startups

No. 36: 我觉得成为一名创业者是女性最好的归属。不仅对我来说是这样, 对整个社会来说都是这样。独立、自信、性格、财务状况、教育以及更重要的自我存在感, 这些都能够从创业中得到。

— Patty Kennedy, founder, Kennedy Spencer

No. 37: 当一个创业者, 就像是当一个没有保险网的杂技演员。对很多人来说, 这会让他们产生焦虑感, 从而让他们对于创业有所顾忌。然而, 对我和许多其他的创业者来说, 这种将自己推向悬崖边的压力感让我能够更加专注, 并且让我们超常发挥。在为别人工作的时候, 你觉得不会获得这样的体验。

— Dave Popple, Corporate Insights Global

No. 38: 我可以把每一天都当作周末一样度过。是的, 我喜欢我的工作, 我的客户都很优秀, 但是这并不妨碍我随时去购物, 随时与好友相聚, 随时去看电影等。

— Monique Lewis, Monique Lewis Management

No. 39: 作为公司的 CEO, 我能够怀揣巨大的梦想, 并且做着重要的工作。很少有其他的工作能让我的灵魂像现在这样汲取营养, 这就是成为创业者给我带来的最大的好处。

— Matt Reischer, CEO, LegalAdvice.com

No. 40: 对我来说, 创业的目的就是让我能够对我自己的成功或失败负责。我要面对的是市场, 而不是办公室里的某个“领导”。

— Don Bishop, Affinigent.com

No. 41: 当然, 能够做自己喜欢的工作是创业带来的好处之一。但是对于创业, 我最喜欢的部分是能够跟踪自己取得成功的进度。遗憾的是, 传统的教育一直告诉我们,



成功就是不断增长的数字，我们一天都不能停止工作。但是我的成功其实就是每天早起，制定一个计划，然后实施这个计划。

— Vanessa Wade, CEO, Connect The Dots PR

No. 42: 曾经我的老板总是说我喜欢把很多东西混在一起——将不同的东西混在一起。我意识到我并不适合这种循规蹈矩的打工环境。作为一名独立的品牌战略师，我可以将我心中所有的东西混在一起，这就是创意，也是战略思考的方式。

— Lisa Merriam, 创始人, Merriam Associates

No. 43: 成为一名创业者之后，我所过的每一天都是最好又是最坏的一天。做其他工作不可能让你获得这样的刺激体验。

— Zack Rosenberg, 创始人, Do Good Buy Us

No. 44: 真的，除了创业，其他的事情我根本做不好。从美国的教育标准来看，我的学习能力很差。我经常写错字，不会整理，不会数学。事实上，很多简单的事情我都做不好，所以我只能按照自己的方式去工作，在大企业里打工，我连成长的台阶都找不到。

— Beret Kirkeby, 创始人, Body Mechanics Orthopedic Massage NYC

No. 45: 狂风、暴雨或是冰雹都无法阻止我去打高尔夫。在成为一名创业者之后，我能够随时去打高尔夫。

— John Jonas, Replace Myself.com

No. 46: 对于创业，我最喜欢的地方在于我能够有机会去改变人们的生活。

— Havona Madama, 创始人兼 CEO, Kid Klass.com

No. 47: 对于自己当老板，我最开心的地方就是能够在工作的時候按照自己的意愿着装，有的时候不穿衣服也没事儿。有些日子里，我在回应客户的请求或是编写营销信息的时候，我其实只是穿着内裤，手里拿着一杯咖啡。

— Lisa Cash Hanson, CEO, Snuggwugg Inc.

No. 48: 作为一名创业者，我发现自己能够以一种完全不同的方式与很多优秀的人取得联系，在我为别人打工的时候，根本没有这种机会。

— Jean Kristensen, CEO, Jean Kristensen Associates LLC

No. 49: 在成为创业者之后，对我来说，每天都去健身房锻炼已经成为了最重要的事情。我的身材从来没有这么好过。

— Lori Cheek, 创始人兼 CEO, Cheek d

No. 50: 当一名创业者感觉非常好，因为它让我成了一个更好的人。我给自己设定了更多的目标，促使自己不断进步。

— Ponch Thompson, Ponch Cosmetics

No. 51: 在创业的7年中，我从来没有带过手表，为了完成工作，花费多长时间都





可以,没有老板的催促,这种感觉真好。

— Scott Carpenter, 总裁, cPR Brand Associates

No. 52: 在我们看来,生命是一场冒险,我们都想要一起经历这场冒险。无论结果如何,我们都将会手牵手走过这段旅程!

— Mariquel and Gaston Waingarten, 联合创始人, Hickies

No. 53: 我热爱创业是因为我热爱挑战。你必须让自己在未知中前行,并且不断越过随时有可能出现的障碍。

— Michael O'Donnell, Cave Tools

No. 54: 拥有自己的企业,最好的地方就是能够选择正确的人,让这些人围在自己身边,无论是员工,还是客户,或者是提供商。我只选择那些拥有正能量的人,我信任并且尊重他们。这些人让工作变得更加有趣。

— Diana Tedesco, Fraiche PR and Communications

No. 55: 在成为创业者之后,我总是要不断地要求自己面对内心的恐惧,走出舒适区,让自己面对新的挑战。

— Christy Cook, CEO, Teach My

No. 56: 我对创业的热爱,已经从爱上自己当老板变成了爱上改变的过程。我现在意识到我的工作指责每两到三个月就要改变一次。

— Peter Murphy Lewis, La Bicicleta Verde.com

No. 57: 夏天的时候,我可以划着船去上班,我喜欢这种感觉——我住在一个岛上,而且在工作的时候,我可以穿着瑜伽裤。

— Robin Samora, 创始人兼 CEO, Robin Samora Inc.

No. 58: 在我刚开始创业的时候,我的父亲对我说:“我不喜欢赌博,但是如果一定要我打赌的话,我打赌你会成功。”他说的对,当你赌上自己的时候,你成功的机会最大。

— Kelly Alvarez Vitale, 总裁, Strategic Philanthropy Inc.

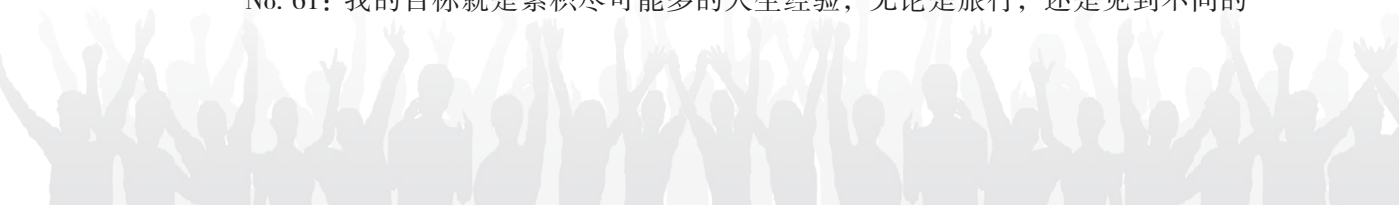
No. 59: 成为创业者最好的地方在于,你自己不必是天才。只要学习成功人士的经验,并且将他们的经验用在你自己的企业上——在你成功之后,你也要做出回馈,为以后的创业者提供指导,将你的成功经验传授给他们。

— Clay Clark, CEO, Thrive15.com

No. 60: 我绝对热爱我的工作,在过去的 11 年间,我每一天都爱着它。早上起床的时候我爱它;周日晚上,下一周即将来临的时候我爱它。随着这些年的起起伏伏,无论发生了什么,我都爱着我的工作。

— Robert Burko, 创始人兼总裁, Elite Email

No. 61: 我的目标就是累积尽可能多的人生经验,无论是旅行,还是见到不同的



人，或是参与尽可能多的活动。创业最能让我实现这个目标，让我可以参与很多在世界各地放生的各种有意义的事情。

— Sam Prochazka, co-founder and CEO, Novosbed.com

No. 62: 创业让我能够挑战现状和传统的思想，我喜欢这样。

— Josh Davis, owner, Made in Fort Worth

No. 63: 我衡量自己表现的方式，是关注我自己的工作效果。而不是让一个陌生人来对我进行面试，我不想让他们告诉我我是否适合某个工作。

— Kenneth Havens, Freedom Online Japanese Market

No. 64: 除了创业，还有什么时候我们可以将自己最疯狂的想法付诸实践？

— Jennifer Martin, Zest Business Consulting

No. 65: 成为一名创业者的感觉非常好，其中有很多原因，其中最重要一个，就是它会逼着你开发自己的个性，从而让你成为一个更好的人。

— Ian Ippolito, 创始人兼 CEO, Exhedra Solutions Inc.

No. 66: 我爱上创业时因为没有任何一个老板会允许我在任何时候都发挥我爱冒险的天性。

— Danna Korn, 创始人兼 CEO, Sonic Boom Wellness

No. 67: 创业让我重新接受了教育，关于与人相处、关于生活、关于成长、如何成为领导者、如何避免自私，以及如何坚持自我。

— Darren Magarro, 总裁, The DSM Group

No. 68: 我爱上创业，是因为它让我有了第二个家庭——我的企业。

— Jeff Tinsley, 创始人, My Life.com

No. 69: 如果你热爱你的工作，工作就会变得有趣，它就不再像是工作了。

— Evan Honeyman, 联合创始人, Ticket Corral.com

No. 70: 成为创业者之后，我能挑选我想要参加的活动，即使是那些我专业领域之外的活动。就像要和其他注册会计师一起去参加会议？

— Charles Read, CEO, Custom Payroll Associates Inc.

No. 71: 我创造了这样一个办公环境，在这里我的团队和我都能保持健康——我们站着工作，在地板上坐着或者进行拉伸运动，有的时候还会倒立待着。我们吃健康的食品，手边还有健康的巧克力。

— Linda L. Hoopes, 总裁, Resilience Alliance

No. 72: 在别人和我玩“你为谁工作？”游戏的时候，我总是能够获胜（或是失败，取决于你看问题的角度）。

— Kim Castellano, 创始人, Fashion First Aid





No. 73: 在最近一次历险中, 我的另一个联合创始人是我 22 岁的女儿。我现在爱上创业的理由是我能够和我的女儿一起工作, 并且为她提供指导。

— Noel Huelsenbeck, Pura Kai Clothing

No. 74: 创业者推动世界发展, 我们不会墨守成规。破坏、重新定义并且发明新东西就是我们眼中的机遇。

— Susan Aplin, 联合创始人兼 CEO, Bambeco

No. 75: 我认识到, 在经营自己的企业的时候, 需要在挫折中成长。挫折就是学习的机会, 而成功的时候就是进步的动力。

— Nir Polak, 联合创始人兼 CEO, Exabeam

No. 76: 我爱上创业是因为我每天都可以从头开始创造新东西。

— Chris Piper, 联合创始人兼 CEO, zoomStand

No. 77: 看着我的孩子们不断冒出企业创意, 看着我的创业精神遗传到女儿身上, 这都加深了我对创业的热爱。

— Catherine Witcher, 创始人, IEP Bootcamp

No. 78: 我热爱这种可以自由思考的感觉, 也热爱这种从事前人没有做过的工作的感觉。

— Phil Masiello, 总裁, 800razors.com

No. 79: 可以拥有自己的企业, 自己想做什么就做什么, 想怎么做就怎么做, 我喜欢这种感觉。

— CrAIG Wolfe, 总裁, Celebriducks

No. 80: 用自己的钱和盛誉去创业, 风险极大, 然而也能给你带来极大的满足感!

— Mark Stevens, CEO, MSCO

No. 81: 作为一名创业者, 我喜欢打破知名企业所建立的陈旧的规则。

— Rebecca Posten, CEO, PrevaLeaf Inc.

No. 82: 创业者是一群善于观察身边世界的人, 他们能够迅速发现问题, 并且急切的想要解决这些问题, 让世界变得更美好。成为一名创业者并不是一种人生选择, 而更像是一种疾病。

— Itai Sadan, 联合创始人兼 CEO, Duda

No. 83: 创业是一种将全新的东西带给世界的能力。我没有孩子, 但是我想开发出新产品和生孩子的感觉差不多——如果我之前没有行动, 就不会有今天的回报。

— Justin Nassiri, 创始人兼 CEO, StoryBox

No. 84: 作为一名创业者, 你没有任何退路, 没有人帮你背黑锅, 当然也没有人会偷走你的功绩。每一天我起床去工作的时候, 我都知道无论我做什么都会对我的公司



产生影响。这样的感觉让我们每天都充满了动力，这种动力是用钱所买不到的。

— Agoew Whitford, Trafficzoom.com

No. 85: 创业者必须要学会创新。我们要不断地进行试验、创造出我们相信的产品，然后将它推向世界。我们必须要用积极的方式来破坏自己所处的行业。

— Shaun Tuch, 联合创始人, Professor Egghead Science Academy

No. 86: 我热爱自己成为创业者的感觉——首先，这样我可以给我的孩子尽量树立一个良好的榜样。我想让他们知道生活很艰难，而且充满了挑战，但是如果你努力工作、集中精力，那么结果就会比你预想的更好。

— Nellie Akalp, CEO, Corp Net.com

No. 87: 关于创业，我最喜欢的地方就是在混乱中保持冷静。在这种状态下，我能够坚定意志，对我的想法进行测试，取得成功。

— David Salinas, 联合创始人兼 CEO, Digital Surgeons

No. 88: 如果你和大多数创业者一样是个聪明人，你将能够解决很多问题。你唯一的限制就是互联网。

— Rachel Olsen, 创始人, Best Mom Products

No. 89: 作为一名创业者最好的地方是什么？那就是不断征服！

— Grant Cardone, 创始人, Cardone Training Technologies Inc.

No. 90: 创业者社区有一种特别的能量。个人来讲，我发现这种能量在任何一家大企业都找不到，而创业者每天都被这种能量充满。

— Mike Solow, CEO, Idea Harvest LLC

No. 91: 我们都听过动物园里的狮子和草原上的狮子的区别。我更愿意在草原上自己追逐猎物。哪怕是冒着没有食物的风险，也不愿意坐在笼子里等着别人给我喂食。

— Kyle Eschenroeder, 联合创始人, StartupBros

No. 92: 每一天我都能够随着初创企业一起飞奔——不断地测试、调整和转型，在一个良好的企业文化下工作，而且还能改变陈旧的传统。

— Tim Linnet, 主席, Providence International

No. 93: 我们都是动物王国中的特殊和独特的个体，因为我们有能力洞察未来，并且实现未来。作为一名创业者，让我有能力创造我想要的未来。

— Spencer Thompson, 创始人兼 CEO, Sokanu

No. 94: 我的孩子们看着我失败，然后重新振作起来，再一次努力。这都是生命中最宝贵的课程，坚持与意志的力量。

— Deborah Stallings Stumm, 创始人兼总裁, Super Moms 360





No. 95: 我获得的最大好处, 就是拥有支持我领域内的非赢利机构的灵活性, 让我可以参与到改变世界的过程中。

— Lisa Pontes, The Pontes Group

No. 96: 我爱上创业是因为我能够掌控所有东西。控制这一次有着不好的意思, 但是对我来说, 它是一个美丽、有力的词汇。

— Felena Hanson, 创始人, Hera Hub

No. 97: 作为一名创业者, 你能够给社会带来价值, 一些产品或是服务会因为你存在于这个世界上。

— Mike Oeth, CEO, OnSip

No. 98: 我热爱创业是因为我知道我的企业实际上在改变着人们对自己的看法, 帮助他们找到爱。

— Suzanne Casamento, 创始人, Fantasy Dating LLC

No. 99: 创业者的最大理由? 那就是我对于公正的追求, 没有任何一样东西比市场更公正了。市场的绝对公平唤醒了你内心的东西——热情、饥渴、恐惧——这些东西都让你领悟到生命的真谛。

— David Yang, founder, Full Stack Academy

No. 100: 成为一名创业者, 给了我巨大的机遇去接触和帮助来自菲律宾的人们, 而且能够让我为我的菲律宾文化欢呼。

— Tessa Yutadco, 创始人兼 CEO, My Prime Skin Care

资料来源: via business news daily 译 / 创业邦

5. 李开复写给中国学生的一封信(节选)

编者注: 李开复, 在苹果公司工作了六年, 主管该公司的多媒体部门。曾担任 SGI 公司的多媒体软件子公司——Cosmo Software 的总裁。1998 年 7 月加盟微软公司, 并于 11 月出任微软中国研究院(现微软亚洲研究院)院长。2000 年升任公司副总裁, 调回总部负责自然界面部。李开复是国际知名的语音识别技术专家, 原为卡耐基梅隆大学副教授, 曾获《商业周刊》1988 年“年度最重要的科学创新”称号。2005 年 7 月加盟 Google, 任 Google 全球副总裁、中国区总裁。2009 年 9 月 4 日, 从谷歌离职。现任创新工场董事长兼首席执行官。

一、珍惜校园学习生活

对绝大多数学生来讲, 学校生活是系统地学习基础理论知识, 学习思考和解决问题方式的好机会。这些知识将成为你未来发展过程中所需要的最基本的知识和技能。

就像一栋高楼，如果不打好基础，是经不起风吹雨打的。

在全球范围内，美国的研究水平无疑是世界一流的。而除了美国之外，你会发现英国的研究水平也是相当突出的。究其原因，其实就是语言问题。英国人可以毫无阻碍地阅读美国乃至全球各种最新的英文研究报告和资料。这对于他们把握研究方向，跟踪最新进展，发展研究成果有很大的帮助。因此英语学习非常重要。只有加强这方面素质的培养，才能适应将来的发展。我建议，学英语先学听说，再学读写，而且务必在大学阶段完全解决英语学习问题。此外，数学、统计学对理工科学生也是很重要的基础课程，是不可忽视的。还有，计算机应用、算法和编程也都是每一个工科学生应该熟悉和掌握的，它是将来人人必须会用的工具。

科技的发展可谓日新月异。学生在校学习的目的，其实就是掌握最基本的学习工具和方法。将来利用这些工具和方法，再去学习新的东西。比如：上课学会了 C⁺，能否自己学会 Java？上课学会了 HTML，能否自己学会 XML？与其说上大学是为了学一门专业，不如说是为了学会如何学习，让自己能够“无师自通”。

大学毕业五年后同学们再聚到一起，变化就大了。一些人落伍了，是因为他们不再学习，不再能够掌握新的东西，自然而然落在了社会发展的后面。如果我们要在这个竞争激烈的社会中永不落伍，就得永远学习。我的老板 Rick Rashid 博士目前是微软公司主管研究的高级副总裁，他已经功成名就，却始终保持一颗学习和进取的心。现在，他每年仍然编写大约 50 000 行程序。他认为，用最新的技术编程可以使他保持对计算机最前沿技术的敏感，使自己能够不断进步。

我认为，学生打工总体来说是一件好事，是拓宽视野的一种方式。例如，在研究机构打工可以学到最新的科技，在产品部门打工可以学到开发的技术和技能，在市场部门打工可以理解商业的运作。每个学生都应有打工的经验，但不要打一些“没用的工”。首先要明白打工只是学生生活中的一种补充，学习才是最重要的。打工的目的是开阔眼界，不是提前上班。把大量时间投入学习，将来才可以赚更多的钱。

除了十分特殊的情况外，我不建议在校学生退学创业。你所看到的那些退学创业的成功者实际少之又少。我建议你们先把书读好。比尔·盖茨也曾说：“如果你正在考虑自己成立一家新公司，你应该首先明确地知道，创办公司需要巨大的精力投入，要冒巨大的风险。我觉得你们不必像我，一开始就创办一家公司。你应该考虑加盟其他公司，并在这家公司中学习他们的工作、创业方法。”

[分析]

1. 每个人都有选择的权利，但选择不同的方式结果也大不相同，成功人士在很多方面其实已经给我们做出了榜样。





2. 平庸的大学生是相似的，不平庸的大学生各有各的辉煌。

3. 我们每一个人想要成功，还必须要有长期的目标，才不致因短期目标的失败而灰心丧气。确定你的目标，然后勇往直前。如此看来，长远目标的绘制确实很重要。人应该设定目标，然后要全力以赴去实现目标。要设定正确和恰当的目标，能够实现的目标，否则对你的事业和成功并没有益处。

二、你在大学中应该培养的能力

（一）理解沟通能力

①普通话的重要性：在大学中可以尝试参加全国普通话等级的考试。

②方言的辅助作用：在经济发达的珠江三角洲和长江三角洲，在一些企业中粤语、上海话的应用也是很广泛的，所以如果有条件的话可以尝试学习一些简单的粤语和上海话。

③评议表达的技术：为了让你的表达更有艺术性和穿透力，在大学中可以参加辩论赛和演讲赛来锻炼自己语言表达的技巧，同时可以向你身边的长辈学习他们的语言表达技巧。

④心理活动的揣摩：这是一项很有技巧性的能力，学会揣摩对方的心理，会使你在做每一件事情的时候都会比别人多想一步，而且可在对方的角度思考问题会更有效地解决问题。可以在大学的时候参加学校的心理协会等社团，并有意识地学习一些心理学知识。

（二）团队协作的能力

①既能做好领导也能做好组员：如何既能做好领导也能做好组员是一个非常重要的能力。

②心态平和地选择好自己的位置：知道自己最适合做什么，并不一定只有领导的位置才能发挥出最大的作用。选择适合你的角色才能发挥出最好的状态。

③在自己位置上发挥积极的作用：无论在什么位置都要人尽其责，在自己位置上发挥积极的作用，会使你表现得更加突出，有更大的机会上升到更高的位置。

④认真对待社会实习：每年的暑假都有公司招聘一些实习生，可以有选择地参加这样的招聘，一是增长自己的应聘经验，二是如果能够进入实习生计划，在企业实习一段时间会对你以后了解企业、了解管理和技术有很大的帮助。我认识的很多朋友都在参加完实习生计划，因为表现得很好就留在企业里。

（三）领导决策能力

①整合团队的能力：在一个团队中每个人的能力，作用都是不同的，如何去整合团队，是对一个人领导能力的考验。

②参加学校、院系的工作：可以提高你在同学中的领导威信。



③参加社会的工作：也可以参加学校的社团工作，并发展自己的特殊技能。

④参加社会公益性活动：增加与社会的接触度，同时锻炼也自己在社会复杂条件下的应变的能力。

三、从马云看创业者品质

在中国，有一位像比尔·盖茨似的人物，他是《福布斯》创刊 50 多年来成为封面人物的首位中国大陆的企业家，担任阿里巴巴的主席及 CEO，软银、雅虎中国等诸多知名公司的董事。他的长相极有特色，语录也在年轻人中广为流传。他是英语科班出身，却从事着相隔甚远的电子商务行业，并成为人们津津乐道的创业成功者。这个传奇人物在中国有着响亮的名字——马云。我认为，从马云身上，能够看出以下几点创业者应当具备的素质。

（一）创业意识

马云 1988 年从杭州师范学院毕业后在杭州电子科技大学任英文及国际贸易讲师，并在那里一待就是七年。他的创业意识应该是很早就萌发出来了，他自己曾说，在任教期间，深圳开发、海南开发等很多机会摆在眼前，却因为对母校校长的一个五年承诺一直未能实现创业。我认为，这种对承诺的坚守正是一个人诚信的表现，这在他的创业过程中必然是发挥了重要作用的。

（二）知识结构

马云本科及硕士的专业都是外语，可以说他的知识结构主要是在语言、翻译方面。这或许也是他 1992 年第一次创业，就选择成立海博翻译社的缘故。1995 年，马云作为翻译首次访问美国，参观了西雅图一个朋友的网络公司，亲眼见识了互联网的神奇，并且首次接触到了因特网。回国后，马云开设了制作主页的公司“海博网路”。后来，他又创办了“中国黄页”。1999 年，创办了阿里巴巴网站，开始了他的电子商务之旅。电子计算机、网络，这些虽然都与马云的外语专业相隔甚远，但不得不说，是马云的外语技能为他打开了一扇与世界沟通的大门。倘若不是他优秀的翻译才华，也不会有这一段经历，更不会有他日后的广阔天地。当然，互联网并非马云所长，也是他创业过程中的一大知识缺憾，所幸的是，马云善于运用他的管理才华，去聘用擅长互联网的人才，来弥补这个缺憾。

（三）能力结构

前面说过，马云曾因为遵守承诺而放弃了很多机会，这是诚信的最好表现，这也是创业者甚至所有企业家最重要的品质。马云不喜欢把自己称之为商人，因为商人往往是重利轻义的代名词，而企业家则更多地体现了一个创业者的综合素质和品德。马



云没有把钱当作唯一的追求，他认为事业好了钱自然会来，所以他始终追求的是事业上的成功。马云年少时很有正义感，曾经被电视台录过节目，拥有一大群重感情的朋友，这些都为他日后的成功奠定了坚实的人脉基础。

阿里巴巴曾经遭遇过 SARS 危机，他在第一时间保持了镇定，将员工的健康摆在第一位，并让员工在保障身体健康的前提下，在家中继续进行网站的运作工作。危机公关、与媒体交涉等应急做法，考验出了马云的智慧，更让阿里巴巴的员工团体更加坚强凝聚。

马云对 B2B 业务等专业知识不甚了解，但是他却能良好地运作如此庞大的互联网公司，其秘诀就在于作为管理者的用人智慧。他说，外行可以领到内行，但是要尊重内行。领导者要有胸怀、眼光和实力。其中胸怀就是能广纳贤才、善用人才，永远相信下面的人比自己强，永远把自己只当做水泥，用来聚集这些人才，让他们的才华得到充分地施展。马云对待下属，既从不挖人，也从不留人。这是对员工充分地信任、给予自由，不施以诱惑，不强迫，这样才能营造出自由平等的工作氛围。

（四）企业家的责任

马云成功后，在承担企业家的社会责任方面做得也是备受赞赏。他时常到世界各地的大学去演讲，讲述他自己的创业经历和领悟，激励全世界的青年人去创造自己的梦想。他常说：“如果我马云能够创业成功，那么我相信中国 80% 的年轻人都能创业成功。”2008 年 10 月 31 日，阿里巴巴有限公司和杭州师范大学合作共建杭州师范大学阿里巴巴商学院，马云任董事会董事长，这是他以一个过来人的身份为中国有梦想的青年人赠送的一个礼物。马云的语录被年轻人广泛追捧，就是因为他的传奇经历、他的精神力量，全都感染了涌动着创业激情的年轻人，指引着他们向成功的方向，勇敢地走下去。

【实践模块】

调查以上成功创业人士的创业品质，列举出迈向成功的法则，对照自身，分析出我们大学生已具备哪些品质，还需培养哪些品质？



【总结模块】

学了本课后，结合调查的成功创业人士的创业事迹，谈谈你在创业时，会遇到哪些情绪障碍，怎样克服？

【能力模块】

1. 结合自身的条件和优势，列出自己可以从事创业的行业，并总结出选择该行业的原因分析？

2. 假如让你选择，你会选择哪个行业开始创业？

【训练模块】

根据自己的创业思考，选择一个创业行业分析其优势和劣势，在小组中交流、讨论，推选优秀者在全班展示。





【阅读模块】

UT 斯达康的小灵通

当小灵通在国内电信市场发展的如火如荼的时候，人们就会想起那个脑子里灵光一闪从此就有了小灵通的人物，他就是以“自己是被逼走的”被人们所知晓，誉为“小灵通之父”的 UT 斯达康前任总裁吴鹰。目前中国电信、网通 60%~80% 的增长是来自小灵通业务，其中小灵通 60% 的市场份额就属于这个公司。

在接受记者专访时，一位记者问道：为什么是 UT 斯达康抓住了小灵通的机会？吴鹰回答道：应该说这个机会是 UT 斯达康创造出来的，它不是简单地抓住。任何人也好，企业也好，机会是属于有准备的人。当时在无线接入网上已经有了技术储备，他们不是看到小灵通这个市场后才去“啃”的。UT 斯达康使用了一个先进的接入网技术，把小灵通做成了成本低、性能好的无线市话，使小灵通的全面发展有了可能。可是为什么是 UT 斯达康占领了小灵通业务的大部分呢？吴鹰谈道：当时看到中国电信的移动部门分出去后增长点没有了，所以坚信中国电信一定需要一个新的利润增长点，这最终坚定 UT 斯达康做小灵通的决心。之后，UT 斯达康依然买断了小灵通技术，并斥资数千万元进行发展。而竞争对手华为和中兴似乎远不如 UT 斯达康的目光敏锐。正是吴鹰比别的企业先看到这个问题，先把技术研发出来，抓住了这个发展的大好机会。

毫无疑问，在吴鹰把小灵通做成无线市话时，别的公司其实也拥有了相关的技术，可是只有 UT 斯达康做成了小灵通最大的市场份额，根本原因就在于：吴鹰是一个有心人，长期在通信业工作使他能捕捉到技术和商业发展的机遇，终于功夫不负有心人，获得成功。

【实践模块】

选择合适的行业

假如现在你有一个招商引资的机会，根据当地的经济发展特色，行业特点，结合所学专业，自身发展的优势，选择一个合适的行业，并分析出原因。



【总结模块】

总结 1：结合当地特点，发展占优势的行业是：

总结 2：我自身的优势是：

总结 3：我想从事的行业：



参考文献

1. 赵淑敏 . 创业融资【M】. 北京：清华大学出版社，2009.
2. 杨安 . 创业管理—大学生创新创业基础【M】. 北京：清华大学出版社，2011.
3. 叶虹 . 大学生创业法律实务【M】. 北京：清华大学出版社，2009.
4. 丁栋虹 . 创业管理（第 2 版）【M】. 北京：清华大学出版社，2011.
5. 陈加明 . 高职学生自主创业指南【M】. 北京：高等教育出版社 ,2012.

